

**Dependencia de la exportación de aceituna peruana al mercado de Brasil. Adaptación al nuevo escenario comercial 2025**

*Tesis presentada para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos Aires.*

*Área Agronegocios*

**Christel Lucero Choque Yarasca**

Licenciada en Administración - Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica - 2012



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano

Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

## **COMITÉ CONSEJERO**

### **Director de tesis**

**Alejandro Gustavo Idígoras**

Licenciado en Ciencias políticas

Master en Relaciones Internacionales (Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales)

### **Co - Director de tesis**

**Evangelina Dulce**

Ingeniera Agrónoma (Universidad de Buenos Aires)

Especialista en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

## **JURADO DE TESIS**

### **JURADO**

**Lorenzo Ricardo, Basso**

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Master of Science (Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Mediterraneennes)

Doctor en Área Producción Animal (Universidad de Buenos Aires)

### **JURADO**

**Valeria Beatriz, Errecart**

Licenciada en Economía (Universidad Nacional de San Martín)

Magíster en Agronegocios (Universidad de Buenos Aires)

### **JURADO**

**Josué Isaac, Berman**

Contador Público (Universidad de Buenos Aires)

Doctor en Ciencias de las Administración (Universidad de Belgrano)

Fecha de defensa de la tesis: 14 de diciembre de 2016.

## **Dedicatoria**

A mi madre Lina, por ser la inspiración en perseverancia para superar cada desafío que está en el camino.

A las empresas agroexportadoras y asociaciones de productores, de los sectores agroindustriales, que se encuentran en escenarios turbulentos y necesitan realizar planificación estratégica a través de escenarios prospectivos para adaptarse a estos cambios

## **Agradecimientos**

A Dios por la fortaleza y la salud que día a día me otorgó para concluir este trabajo de investigación.

A mi madre Lina, por motivarme a aprovechar esta oportunidad, y soportar la distancia que conllevó este reto.

Al gobierno peruano, por la oportunidad brindada para realizar la maestría en una de las mejores universidades del mundo en el área de Agronegocios.

Al Mg. Lic. Gustavo Idígoras y a la Mg. Ing, Evangelina Dulce por asesorarme y brindarme las herramientas necesarias para culminar la investigación. Además, por el tiempo y la dedicación que llevo las revisiones.

A la Universidad de Buenos Aires, en especial al Programa de Agronegocios y Alimentos (PAA), por la excelencia académica que demostraron en el aula y en el campo.

A mis compañeros becarios “Presidente de la República” de la convocatoria 2014 -I y 2014 – II, con quienes compartí las clases de la maestría y nuestras experiencias.

Y por último a mi compañera y amiga Beatriz por la paciencia, y motivación para no desalentarme. Asimismo, por las experiencias compartidas, las alegrías y tristezas.

## **Declaración**

*Declaro que el material incluido en esta tesis es a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.*

Lic. Adm. Christel Lucero Choque Yarasca

## **ÍNDICE GENERAL**

<b>RESUMEN .....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteo del problema: .....	1
1.1.1. El comercio internacional y los escenarios de futuro. ....	1
1.1.2. La aceituna en el mundo y crisis de Brasil. ....	4
1.1.3. La aceituna en el Perú y sus principales importadores. ....	6
1.2. Objetivos: .....	8
1.2.1. Objetivo general: .....	8
1.2.1.1. Objetivo específicos: .....	8
1.3.1. Hipótesis general: .....	8
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>9</b>
2.1. Diamante de Porter: .....	10
2.2. Metodología de escenarios para estudios prospectivos .....	11
2.2.1. Análisis Estructural Prospectivo - método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación). ....	11
2.2.2. Método de elaboración de escenarios- método Sistema de Matrices de Impactos Cruzado (SMIC). ....	14
2.3. Aplicación de la metodología .....	15
<b>CAPÍTULO III. SUBSISTEMA DE LA ACEITUNA CONSERVADA DE PERÚ Y SU DINÁMICA COMERCIAL. ....</b>	<b>17</b>
3.1. Análisis de la oferta y de la demanda de la aceituna conservada de Perú .....	17
3.1.1. Producción de aceituna en Perú .....	17
3.1.2. Consumo de aceituna en Perú .....	18
3.1.3. Comercialización de la aceituna conservada de Perú. ....	19
3.2. El subsistema de aceituna conservada de Perú y sus actores. ....	21
<b>CAPÍTULO IV. AMBIENTE COMPETITIVO DEL SUBSISTEMA DE ACEITUNA CONSERVADA DE PERÚ.....</b>	<b>24</b>
4.1. Posición Competitiva del subsistema de aceitunas conservadas de Perú: .....	24
4.1.1. Condiciones de los factores: .....	24
4.1.2. Condiciones de la Demanda .....	28
4.1.3. Sectores conexos y de apoyo. ....	29
4.1.4. Estrategias, Estructura y rivalidad de las empresas. ....	30
4.1.5. Gobierno y hechos fortuitos .....	32
<b>CAPÍTULO V: CONDICIONES DE ACCESO DE LA ACEITUNA CONSERVADA DE PERÚ A LOS MERCADOS IMPORTADORES. ....</b>	<b>34</b>

5.1. Análisis Estructural Prospectivo - método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación). .....	34
5.1.1. Descripción de las variables MICMAC .....	34
5.1.2. Matriz de relaciones directas .....	36
5.1.3. Plano de influencias y dependencias directas .....	37
5.1.4. Plano de influencias y dependencias indirectas .....	38
5.2. Análisis de las variables clave .....	40
5.2.1 Análisis del Precio de los principales importadores vs competidores de Perú .....	40
5.2.2. Análisis de las Medidas No Arancelarias de los principales importadores vs competidores .....	42
5.2.3 Análisis de los costos de exportación de la aceituna peruana .....	43
<b>CAPÍTULO VI: ESCENARIOS DE ADAPTACIÓN MÁS PROBABLES DEL SUBSISTEMA ACEITUNA PREPARADA O CONSERVADA PERUANA AL 2025..</b>	<b>45</b>
6.1. Método de elaboración de escenarios- método Sistema de Matrices de Impactos Cruzado (SMIC). .....	45
6.1.1. Supuestos de las variables clave.....	45
6.1.2. Histograma de escenarios alternativos .....	46
6.1.2.1. Escenario Optimista: “Buscando nuevas fronteras” .....	48
6.1.2.2. Escenario tendencial: “Mantenerse igual” .....	48
6.1.2.3. Escenario Pesimista “Alimentando a los nuestros”. .....	49
6.2. Escenario Apuesta SMIC.....	49
<b>CAPITULO VII: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
7.1. El ambiente competitivo del subsistema de aceituna preparada o conserva de Perú.....	52
7.2. Las condiciones de acceso a los mercados importadores de la aceituna preparada o conservada de Perú .....	56
7.2.1. Precio final en el país de destino de la aceituna preparada o conservada de Perú. .	56
7.2.2 Medidas no arancelarias para la aceituna preparada o conservada de Perú. ....	57
7.2.3. Costo de exportación de la aceituna preparada o conservada de Perú. ....	57
7.3. Los escenarios de adaptación de la aceituna preparada o conservada de Perú. ....	58
7.3.1. Escenario Tendencial: Mantenerse igual. ....	59
7.3.2. Escenario Pesimista: Alimentando a los nuestros. ....	59
7.3.3. Escenario Optimista: Buscando nuevas fronteras. ....	60
<b>CAPITULO VIII: CONCLUSIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>CAPITULO IX: BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>65</b>
<b>CAPITULO: ANEXOS .....</b>	<b>72</b>
10.1 Anexo A: subsistema de la aceituna de Perú. ....	72
10.2 Anexo B: Competitividad del subsistema de aceituna conservada de Perú.....	75
10.4. Anexo C: Condiciones de acceso de la aceituna preparada de Perú a los mercados importadores. ....	76

10.4. Anexo D: Posibles escenarios de adaptación más probables del subsistema aceituna preparada o conservada peruana a 2025. ....	77
10.5. Anexo E: Entrevistas .....	78

## **FIGURAS**

Figura 2. 1: Diamante de Porter.....	10
Figura 2. 2: Metodología de escenarios.....	11
Figura 3. 1: Subsistema de aceituna conservada de Perú .....	22

## **GRÁFICOS**

Gráfico 1. 1: Participación de la exportación de aceituna conservada de los principales países, en el año 2014 – Partida 200570 .....	5
Gráfico 1. 2: Participación de la importación de aceituna conservada de los principales países, en el año 2014 – Partida 200570 .....	5
Gráfico 2. 1: Plano de influencias y dependencias .....	13
Gráfico 3. 1: Evolución de la producción, área cosechada y el rendimiento de aceituna en el Perú, período 2000-2014.....	17
Gráfico 3. 2: Participación de las principales regiones productoras de aceituna en el Perú, en el 2013 (Porcentajes).....	18
Gráfico 3. 3: Evolución de la producción y consumo de aceituna de mesa en el Perú, período 2000/1-2014/5 (en porcentaje) .....	19
Gráfico 3. 4: Evolución del ratio de exportación / producción de aceituna conservada en Perú (%) (Partida 200570), (2000-2014) .....	19
Gráfico 3. 5: Participación de los principales destinos de la exportación de aceituna preparada o conservada de Perú, en el año 2014– Partida 2005700 (en porcentaje de Valor FOB y toneladas exportadas) .....	20
Gráfico 3. 6: Evolución de los principales países importadores de aceituna preparada o conservada de Perú, entre el año 2001 a 2014– Partida 2005700 (en toneladas importadas) .	21
Gráfico 4. 1: Comparación de rendimientos entre los principales países productores de aceituna, en el año 2014 (TM/Ha) .....	24
Gráfico 4. 2: Pavimentación de las principales regiones exportadoras de aceituna (%). .....	28



Gráfico 4. 3: Evolución de la producción y consumo de aceituna de mesa en el mundo, campaña 2000/1-2014/15.....	29
Gráfico 4. 4: Consumo per- cápita de aceituna de mesa en el mundo, período 2013. ....	29
Gráfico 4. 5: Participación de los principales destinos de la exportación de aceituna preparada o conservada de Perú, en el año 2014 - Partida 200570 (en porcentaje).....	31
Gráfico 5. 1: Plano de influencias y dependencias directas. ....	37
Gráfico 5. 2: Influencias y dependencias directas. ....	38
Gráfico 5. 3: Plano de influencias y dependencias indirectas ....	39
Gráfico 5. 4: Influencias y dependencias indirectas. ....	39
Gráfico 5. 5: Precio de importación CIF de aceituna preparada o conservada de Perú vs sus competidores y sus mercado importadores. Partida N: 200570, en el año 2014 (US\$/TM) ....	41
Gráfico 6. 1: Histograma de la probabilidad de escenarios. ....	46

## **CUADROS**

Cuadro 2. 1: Metodología del estudio .....	9
Cuadro 2. 2: Matriz de relaciones directas entre variables.....	12
Cuadro 4. 1: Calendario de producción mundial de aceituna 2011 .....	25
Cuadro 4. 2: Perú y sus principales acuerdos internacionales .....	32
Cuadro 5. 1: Variables que influyen en la inserción de la aceituna conservada de Perú a los mercados importadores. ....	34
Cuadro 5. 2: Medidas no arancelarias de los principales importadores vs competidores la aceituna conservada de Perú.....	42
Cuadro 5. 3: Costo de Flete promedio de Perú hacia Brasil, Estados Unidos y Chile .....	43
Cuadro 6. 1: Supuestos futuros de las variables claves a 2025 .....	45
Cuadro 6. 2: Ponderación de los escenarios de adaptación a desarrollar a 2025 .....	47
Cuadro 6. 3: Escenarios de adaptación del subsistema de la aceituna peruana a 2025.....	47
Cuadro 6. 4: Acciones a efectuar para lograr el escenario Apuesta 2025.....	50
Cuadro 10. 1: Evolución de la producción, área cosechada y el rendimiento de aceituna en el Perú, período 2000-2013 .....	72
Cuadro 10. 2: Participación de las principales regiones productores de aceituna en el Perú, en el 2013 .....	72
Cuadro 10. 3: Evolución de la producción y consumo de aceituna de mesa en el Perú, período 2000/1-2014/5.....	72

Cuadro 10. 4: Evolución del ratio de exportación/ producción de la aceituna conservada en el Perú (Partida 200570), período 2000-2014 .....	73
Cuadro 10. 5: Participación de los principales destinos de la exportación de aceituna preparada o conservada de Perú, en el año 2014– Partida 200570 (En toneladas y Valor FOB). ....	74
Cuadro 10. 6: Evolución de los principales países importadores de aceituna preparada o conservada de Perú, entre el año 2001 a 2014– Partida 2005700 (en toneladas importadas). ....	74
Cuadro 10. 7: Rendimiento de los principales países productores de aceituna, 2014 .....	75
Cuadro 10. 8: Pavimentación de las principales regiones exportadoras de aceituna (%), 2014 .....	75
Cuadro 10. 9: Participación de los principales destinos de la exportación de aceituna preparada o conservada de Perú, en el año 2014– Partida 200570 .....	75
Cuadro 10. 10: Matriz de influencias y dependencias directas. ....	76
Cuadro 10. 11: Matriz de influencias y dependencias indirectas. ....	77
Cuadro 10. 12: Precio de importación CIF de aceituna preparada o conservada de Perú vs sus competidores y sus mercado importadores. Partida N: 200570, en el año 2014.....	77
Cuadro 10. 13: Probabilidades simples de los supuestos de las variables claves del subsistema de la aceituna al 2025 .....	77
Cuadro 10. 14: Probabilidades condicionales si realizables de los supuestos de las variables claves del subsistema de la aceituna al 2025 .....	78
Cuadro 10. 15: Probabilidades condicionales si realizables de los supuestos de las variables claves del subsistema de la aceituna al 2025 .....	78
Cuadro 10. 16: Probabilidades de los escenarios de adaptación de subsistema de la aceituna a 2025 .....	78
Cuadro 10. 17: Entrevistados.....	78

## **Siglas y Abreviaturas**

**ANSIVA** – Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria – Brasil  
**BPA** – Buenas Prácticas Agrícolas  
**BPM** – Buenas Prácticas de Manufactura  
**BRC** – British Retail Consortium/  
**CEAPO** -Central de Asociaciones de Productores de Olivo  
**CIF** – Cost, Insurance and Freight  
**COI** - Consejo Oleícola Internacional  
**DIRCETUR** - Dirección Regional de Comercio Exterior  
**DO** - Denominación de Origen  
**FAO** – Food and Agricultural Organization  
**FDA** – Food and Drug Administración  
**FOB** – Free On Board  
**HACCP** – Hazard Analysis Critical Control Point  
**INCOTERMS** – International Commerce Terms  
**INEI** – Instituto Nacional Estadística e Informática  
**INIA** – Instituto Nacional de Innovación Agraria.  
**MICMAC** – Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación  
**MINAGRI** - Ministerio de Agricultura y Riego de Perú  
**MTC** – Ministerio de Transporte y Comunicaciones  
**OCER** - Oficina Comercial de Exportación Regional - Tacna  
**OMC** – Organización Mundial del Comercio  
**PEA** – Población Económica Activa  
**PENX 2025** - Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025  
**PROMPERÚ**- Comisión de promoción del Perú para la Exportación y el Turismo  
**SENASA** - Servicio Nacional de Sanidad Agraria de Perú  
**SIICEX** - sistema integrado de información de comercio exterior  
**SMIC** – Sistemas y Matrices de impactos Cruzados  
**SUNAT** - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria de Perú.  
**TACA** – Tasa de crecimiento anual acumulativo  
**TLC** – Tratado de libre Comercio

## RESUMEN

A nivel mundial uno de los productos agroalimentarios con gran dinamismo comercial es la aceituna. En el Perú, las exportaciones de aceitunas preparadas o conservadas se destinan principalmente a Brasil (77%), generado una alta dependencia comercial con este mercado. Dado que en el año 2015, Brasil ingresó a una profunda crisis económica surgió como pregunta de investigación ¿Cuáles serían los posibles escenarios de adaptación del subsistema de la aceituna preparada o conservada de Perú frente a la crisis de Brasil? y ¿Cuál sería el escenario de adaptación más probable a 2025? Para este estudio se utilizó el diamante de Porter y la metodología de escenarios para estudios prospectivos utilizando a partir de dos herramientas: la Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC) y el Sistema de Matrices de Impactos Cruzados (SMIC), a través de entrevistas a los principales actores del subsistema. Los resultados más relevantes fueron que las variables principales que determinan la adaptación del subsistema de aceituna de Perú son el precio, las medidas no arancelarias y el costo de exportación. Además, se encontró que existen ocho posibles escenarios de adaptación del subsistema de aceituna al año 2025, de los cuales se resaltaron tres escenarios: El primero, es el escenario pesimista denominado “Alimentando a los nuestros” con la menor probabilidad de ocurrencia (3%), donde las empresas del subsistema de la aceituna se adaptarían abasteciendo solo al mercado interno, disminuyendo la calidad, precio de aceituna y la rentabilidad de las empresas. El segundo, es el escenario tendencial titulado “Mantenerse igual” con el 13% de probabilidad, en este escenario se visualiza que las empresas seguirán exportando en mayores volúmenes al mercado de Brasil aún menor precio y menor calidad. El tercero y el más probable de ocurrencia es el escenario optimista denominado “Buscando nuevas fronteras” con el 37% de probabilidad. Este escenario de adaptación está enfocado en la diversificación de mercados y de productos, lo que permitirá diversificar el nivel de riesgo de las exportaciones peruanas; y a la vez obtener una mayor calidad de la aceituna por las exigencias de los mercados internacionales y por ende un mayor precio y rentabilidad para las empresas de Perú, con este escenario se visualiza un subsistema de aceituna conservada más competitivo al año 2025.

**Palabras clave:** Aceituna conservada, Subsistema, Perú, Brasil, Crisis, perturbación, MICMAC y SMIC.

## ABSTRACT

Worldwide one of agri-food products with great commercial dynamism is the olive. In Peru, olives prepared or preserved exports destined primarily for Brazil (77%), generated a high trade dependence with this market. Since in the year 2015, Brazil joined to a deep crisis economic emerged as question of research what would be them possible scenarios of adaptation of the subsystem of the olive prepared or preserved of Peru facing the crisis of Brazil? and what would be the likely adaptation to 2025 scenario? For this study we used the Porter diamond and the methodology of scenarios for prospective studies using two tools: the array of impacts Cruzados-multiplication applied to a classification (MICMAC) and system Matrices of Crusaders impacts (SMIC), through interviews with the major players in the subsystem. The most relevant results were that the main variables that determine the adaptation of the subsystem of olive in Peru are the price, non-tariff measures and cost of export. Also is found that there are eight possible scenarios of adaptation of the subsystem of olive to 2025, of which is highlighted three scenarios: the scenario pessimistic called "feeding to them our" with it lower probability of occurrence (3%), where them companies of the subsystem of the olive is fit catering only to the market internal, decreasing it quality, price of olive and the profitability of them companies. Another scenario is the trend titled "Be equal" (13%), this scenario shows that companies continue to exporting in higher volumes to Brazil market even lower prices and lower quality. The most likely scenario of adaptation is also the so called "Looking for new frontiers" with 37% of occurrence. This scenario of adaptation is focused on the diversification of markets and products, which will diversify the risk level of the Peruvian exports; and at the same time obtain a higher quality of the olives by the demands of international markets and therefore a higher price and profitability for the companies in Peru, with this scenario is displayed a subsystem of olives preserved more competitive by 2025.

Keywords: Olive preserved, Subsystem, Peru, Brazil, Crisis, disturbance, MIC MAC and SMIC

# CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1. Planteo del problema:

### 1.1.1. *El comercio internacional y los escenarios de futuro.*

La globalización es una de las grandes perturbaciones en los sistemas agroalimentarios, que origina altos niveles de incertidumbre donde es necesaria la capacidad de adaptación para asegurar el futuro de algunos negocios (Zylbersztajn, 1996; Ordoñez, 2009). El comercio internacional ha favorecido al crecimiento de las economías a través del intercambio de diferentes productos (Torres, 1982; Trejos, 2009). Sin embargo, la excesiva dependencia comercial respecto de un producto a un solo país, puede ocasionar que sea vulnerable frente a las perturbaciones que ocurren en otros países (Saporosi, 2007; Daniels et. al, 2004).

Zylbersztajn (1996), indica que una de las grandes **perturbaciones** al sistema agroalimentario es la globalización y la creación de grandes bloques económicos que constituyen una fuerte perturbación por la fuerte influencia entre los sistemas alimentarios que atraviesan distintos y cambiantes ambientes institucionales.

Algunas perturbaciones se presentan en forma de crisis económica periódica, estas perturbaciones pueden obstaculizar la adecuación de la oferta y la demanda y desvían la producción hacia otros caminos que le impiden alcanzar la meta de la actividad económica, es decir, la satisfacción de las necesidades del consumidor (Von, 1986).

La realidad de los negocios agroalimentarios globalizados hace que lo único permanente sea la situación de fuerte cambio en el entorno, las mismas que son fuente de altos niveles de incertidumbre (Ordoñez, 2009).

Williamson define a la capacidad de **adaptación** frente a las perturbaciones como uno de los problemas centrales en la organización económica. Zylbersztajn y Farina, distinguen tres distintas clases de perturbaciones sin consecuencias, con consecuencias, y con altas consecuencias. Las mismas contrastan con distintos tipos de adaptaciones llevadas adelante para corregir eventuales des-alineaciones (Ordoñez, 2009).

En el sistema agroalimentario el conjunto de perturbaciones se presenta caracterizado generalmente como de alta consecuencia. En economías turbulentas y en escenario de negocios inciertos la adaptación resulta un tema clave (Ordoñez, 2003 citado por Senesi, 2011).

Los escenarios de futuro son el conjunto de condiciones que pueden ocurrir en un momento dado y que tienen un impacto determinado que rodean a un suceso (Espasa, 2003 citado por Cortez, 2012). Los **escenarios** permiten el análisis estructural de la economía y/o de la macroeconomía, logrando así analizar situaciones alternativas posibles, que limitan el grado de incertidumbre de la vida económica, acentuado en épocas de turbulencia e inestabilidad, y facilitan la previsión para poder adaptarse y la orientación de la política en el mediano y el largo plazo (Maza, 2000 citado por Colomer, 2011). Según Masini y Medina (2000) los tipos de escenarios futuro más usuales que se pueden construir son los siguientes: El escenario tendencial que trata de mostrar lo que sucederá si las cosas siguen como van; el escenario optimista que contempla cambios razonables y positivos que no son una ambición desmesurada; el escenario pesimista contempla un deterioro de la situación actual pero sin llegar a una

situación caótica y el escenario contrastado donde abundan los factores de ruptura que quiebran las tendencias existentes en un momento determinado.

Un número de factores como el incremento de la incertidumbre, la multiplicación de las interdependencias, la aceleración de los cambios en algunas esferas de la vida social, obligan a reflexionar de manera prospectiva sobre los escenarios futuros (Forcini y Elbaum, 2001). La afirmación fundamental de la prospectiva es que “hay varios futuros posibles” (Ramírez, 2004). La prospectiva aparece como una herramienta en el comercio internacional de los productos agroalimentarios donde la contingencia y la incertidumbre son más elocuentes y evidentes (Forcini y Elbaum, 2001).

A lo largo de la historia, el comercio internacional ha sido el **principal** motor que impulsa la expansión de las economías en desarrollo, pese a las limitaciones físicas y adquisitivas de sus mercados internos. Asimismo, el comercio internacional ha influido en el incremento del producto bruto interno de los países en desarrollo reduciendo significativamente la pobreza y desigualdad de sus habitantes (Trejos, 2009).

El comercio es la rama de la actividad económica que se refiere al intercambio de mercancías y servicios, mediante trueque o dinero, con fines de lucro o para satisfacer necesidades. En el comercio internacional las exportaciones e importaciones se consideran como formas de **transacciones** (Torres, 1982 citado por Saldado, 2000). Según las teorías clásicas del comercio internacional, los países tienden a exportar aquellos bienes en cuya producción presentan ventajas, mientras importan aquellos otros cuya producción les resultaría excesivamente costosa (Mingorance, 2000).

North (1990), define a las transacciones como un intercambio de derechos de propiedad y que su costo está íntimamente relacionado con la vigencia del sistema legal y del ambiente institucional que asegura su vigencia. En tal sentido, se considera como transacciones a las exportaciones e importaciones que se ejecutan entre los países, los cuales son ejes importantes en el comercio internacional.

**Las exportaciones** corresponden al conjunto de bienes y servicios vendidos por los residentes de una economía a los residentes de otra economía (Durán y Alvarez, 2008). Normalmente las transacciones entre residentes y no residentes no son tan fluidas como entre residentes. Esto ocurre porque los países tienen distintos gobiernos y sistemas legales y normativos, y muchas veces se imponen trabas en las transacciones con el resto del mundo (Tansini et al, 2008).

Es así que, surgieron los términos de comercio internacional denominado los Incoterms. **Los Incoterms** (cláusulas de precio) son una serie de términos estandarizados que se emplean en los contratos de compra - venta internacional. Estos términos sirven para determinar los pagos que corresponden a cada parte del contrato (Camacho y Medina, 2010). Siendo los Incoterms más conocidos FOB y CIF.

El Incoterms FOB (Free On Board), es cuando el vendedor aparte de la mercancía asume los gastos del flete y traslado interno, seguro interno, asume el riesgo y los gastos de aduanas (agente, permisos, impuestos), carga y descarga y estiba en el punto de embarque convenido (borde del buque). Por otro lado, el Incoterms CIF ( Cost, Insurance and Freight), es cuando el vendedor aparte de asumir todos los costos del Incoterms FOB, asume los costos de transporte y del seguro internacional; en este Incoterms el vendedor asume su obligación de entregar la mercancía sobrepasando la borda del buque el puerto de destino convenido (Arias et al, 2013).

North (1990), menciona que el papel de las instituciones está en organizar el ambiente de negocios, reducir la incertidumbre, y en conjunto con otros instrumentos económicos, definir un conjunto de elecciones, creando un ambiente favorable para el proceso de toma de decisión. Así mismo, señala que las instituciones son las **reglas del juego** de una sociedad, estableciendo límites a las interacciones humanas a partir de reglas formales (leyes, derechos de propiedad, reglamentaciones) e informales (tradiciones, usos y costumbres). Por lo que el ambiente institucional y la vigencia de los derechos de propiedad en varios procesos de desarrollo económico, determinando la plena vigencia de las instituciones mencionadas garantizan una mejor performance económica. ***Las instituciones –agrega– fueron creadas por el hombre para imponer un orden y reducir la incertidumbre en las transacciones*** (North, 1990).

De acuerdo a lo anterior, las economías han iniciado y ratificado tratados de libre comercio en busca de institucionalizar una serie de reglas de intercambio de bienes y servicios con sus socios comerciales que les permita optar por mayores beneficios permanentes (Trejos, 2009). La profundización de la globalización han otorgado un impulso determinante al libre comercio frente a las propuestas proteccionistas (Turmo, 2006).

**La política comercial** puede ser entendida como el conjunto de medidas y acciones que los estados adoptan con el propósito de regular el comercio internacional (Krugman y Obstfeld, 2006). El mundo ha sido protagonista del cambio paulatino que la política comercial ha sufrido en los últimos años, eliminando aranceles, armando acuerdos comerciales, creando uniones aduaneras y mercados comunes que permiten una integración más amplia de los países por medio de la exportación e importación de mercancías (Barajas, 2007).

Los **acuerdos comerciales** se pueden clasificar en preferenciales y no preferenciales, su distinción es más una cuestión de grado que de categoría. En términos estrictos, todos los acuerdos comerciales – bilaterales, regionales o multilaterales – son preferenciales, en el sentido de que sus beneficios y obligaciones incumben únicamente a sus miembros, quedando excluidos los que no lo son. Los acuerdos pueden negociarse entre dos países (acuerdos bilaterales) y entre varios países (acuerdos plurilaterales) (OMC, 2011).

De la misma manera un tratado bilateral de libre comercio (TLC) (o área preferencial comercial) es definido como un acuerdo entre dos partes o países contratantes que tiene como objetivo principal el obtener ganancias del comercio reduciendo las barreras al comercio de bienes y servicios entre dichas partes o países sin que necesariamente exista cambio alguno respecto a las barreras del resto de los países (Tello, 2004).

Asimismo, existen algunos instrumentos que tratan de obstaculizar el ingreso de bienes importados mediante tarifas o restricciones de tipo cuantitativo, como las medidas **arancelarias** que son tarifas para aquellos bienes producidos en el resto del mundo que ingresan al país deben pagar un impuesto llamado arancel. Un arancel específico es un impuesto aplicado a cada unidad de producto (Tansini et al, 2008).

Existen otras **barreras no arancelarias** que son un conjunto de instrumentos no creados para la protección pero que se convierten en trabas discriminatorias. Se trata por ejemplo, de la especificación de normas técnicas o estándares de productos, controles de aduana, etc. que pueden llegar a obstaculizar, demorar e inclusive impedir el comercio (Tansini et al, 2008).

De otro lado, las barreras no arancelarias de los países desarrollados originan un mayor grado de protección que aquel resultante de las barreras no arancelarias de los países en desarrollo (Tello, 2008). Este es el caso de las barreras, utilizadas tanto por los países del Este de Europa, como por la Unión Europea. Los países del Este han querido proteger a sus productores, de las



entradas masivas en sus territorios de los bienes comunitarios, mediante la imposición de barreras proteccionistas, que en la mayoría de los casos se manifiestan bajo la forma de barreras no arancelarias (Graziani, 1995 citado por Mingorance, 2000).

Como consecuencia de las reducciones arancelarias –y por tanto de la variación de **precios relativos**– resultantes del acuerdo comercial, uno de los países puede tener incentivos a importar más de un cierto bien desde el otro país socio. La principal crítica contra las políticas que sostienen los precios internos o que subvencionan de alguna otra manera la producción, es que estimulan el exceso de producción. Esto frena las importaciones o bien da origen a subvenciones a la exportación y a ventas a precios de *dumping* en los mercados mundiales (Castilla et. al, 2005). Un precio dumping, se refiere cuando un precio de exportación es inferior a su valor nominal (Ángeles y Tovar, 2005).

Otro obstáculo está dado por los **costos de exportación**, donde se encuentran el costo de transporte, seguro y almacenamiento. Existen costos de exportación directos (gastos de etiquetas, rótulos, marcas, envases, embalaje, seguro, transporte interno hasta el puerto, transporte internacional y envío de muestras) y costos de exportación indirectos (gastos del despachante de aduana, gastos bancarios, gastos de despacho y puerto, etc) (Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior, 2015). El flete incluye los gastos de manipuleo para el medio de transporte, y son los de mayor coste. En tal sentido, los costos de exportación son difíciles de medir con exactitud, porque son influenciados por diferentes factores, puede ser por el peso, volumen, fragilidad, embalaje, valor, distancia entre los puertos de embarque y desembarque (De la puente, 2011).

### ***1.1.2. La aceituna en el mundo y crisis de Brasil.***

Diversos productos agroalimentarios poseen gran dinamismo comercial. Uno de ellos es la aceituna de mesa que a nivel mundial ha incrementado su importancia y es totalmente diferenciado del aceite de oliva (Viveros Provedo, 2010).

En la dinámica comercial de la demanda de aceituna, entre el período del 2000 – 2014. De acuerdo a los datos proporcionados por la FAO –COI, durante este período aproximadamente el 88% de aceituna se destinó a la producción de aceite de oliva y el 12% de aceituna se destinó al consumo directo como aceituna de mesa.

La producción de aceituna de mesa a nivel mundial de campaña oleícola <sup>1</sup> entre el 2000/1 - 2014/15, incrementó de 1,3 millones a 2,8 millones de toneladas. La variación relativa de punto punto fue del 83,95%, equivalente a una TACA de 4,45%.

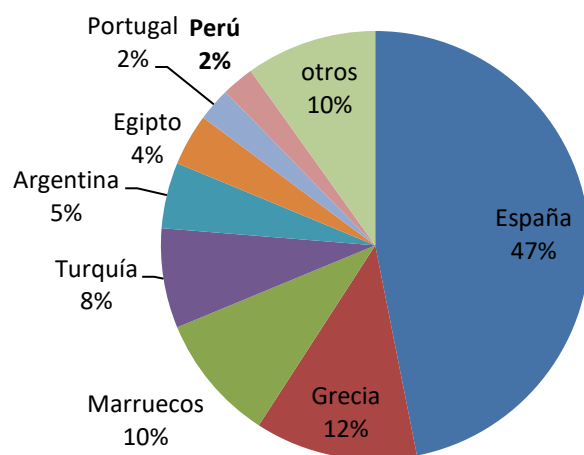
Según datos de la FAO (2014), el mayor porcentaje de aceituna de mesa (87,7%) que se consume en el mundo son **aceitunas conservadas**.

En el año 2014, **los principales exportadores** de aceituna preparadas o conservadas fueron: España con más de 0,43 millones de toneladas (47%), Grecia con más de 0,11 millones de toneladas (12%), Marruecos con casi 89 mil toneladas (10%), Turquía con más de 69 mil toneladas (8%), Argentina con casi 46 mil toneladas (5%) y otros (Gráfico 1.1).

---

<sup>1</sup> Se entiende por “Campaña oleícola” el periodo de 12 meses, desde el 1° de octubre de un año hasta el 30 de septiembre del año siguiente (COI, 2005)

**Gráfico 1. 1:** Participación de la exportación de aceituna conservada de los principales países, en el año 2014 – Partida 200570

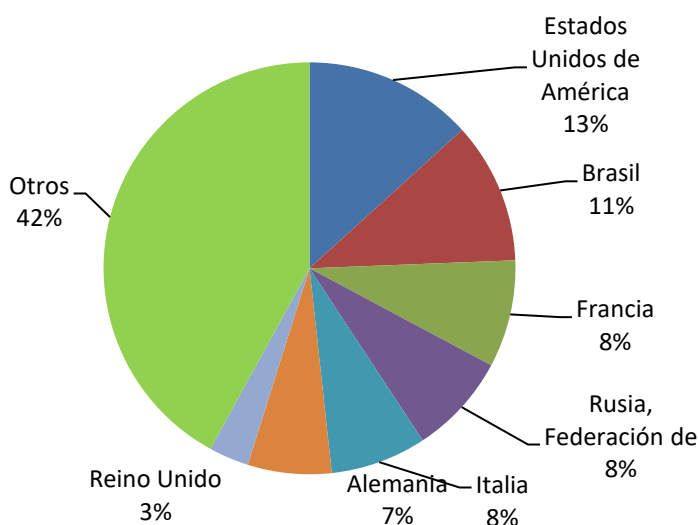


**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de Trade Map – UN COMTRADE, 2016

En el caso de importación de aceituna conservada en el mundo durante el periodo 2000 al 2014, se incrementó notablemente pasando de 12,1 mil toneladas a casi 969,4 miles de toneladas, equivalente a una TACA del 36,77%.

En el año 2014, del total mundial de importación de aceituna conservada, el **primer país importador** fue EE.UU. con más de 0,12 millones de toneladas (13%), en segundo lugar Brasil con casi 0,11 millones de toneladas (11%), en tercer lugar Francia con más de 81 mil toneladas (8%), cuarto lugar Rusia con casi 77 mil toneladas (8%), en quinto lugar Italia con más de 73 mil toneladas (8%), mientras que en sexto y séptimo lugar ocuparon Alemania y Reino Unido con las de 63 mil toneladas (7%) y más de 30 mil toneladas (3%) respectivamente (Gráfico 1.2).

**Gráfico 1. 2:** Participación de la importación de aceituna conservada de los principales países, en el año 2014 – Partida 200570



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de Trade Map – UN COMTRADE, 2016

Asimismo, el principal importador de aceituna América Latina y el Caribe fue Brasil con casi 0,11 millones de toneladas, el segundo importador fue México con más de 9 mil toneladas, el tercer lugar lo ocupó Venezuela cerca de 4 mil toneladas, seguido por Chile y Uruguay con casi de 3,4 mil toneladas y más de 2,3 mil toneladas respectivamente. La participación relativa de los principales países importadores de América Latina y el Caribe fue Brasil con el 80%, México con el 7%, seguido por Venezuela, Chile, Uruguay con el 3%, 2% y el 2% respectivamente (Trade Map – UN COMTRADE, 2016).

En el año 2015, Brasil se avoca a una crisis económica, política y social sin precedentes; la mayor potencia regional se encuentra en una situación de dificultad que puede replicar inexorablemente en los demás países de la región en un efecto dominó. Dicha crisis tendrá como consecuencia una desaceleración de la economía brasilera con una contracción de un 1%. Esta reducción implicará que la actividad económica en América del Sur se reduzca 0,2%, mientras que dejará a toda América latina al borde del estancamiento, con una expansión de apenas 0,9 por ciento. A ello se le suma un déficit fiscal cada vez más profundo, una inflación creciente y acelerada (8,13% en los últimos 12 meses)(Gómez, 2015).

El mercado brasileño de aceitunas es uno de los más importantes en América del sur y existen países que dependen de este mercado para las exportaciones de este producto. Los principales países que exportan aceituna preparada o conservada a Brasil son Argentina y Perú (Sánchez et. al, 2014).

Argentina y Perú, fueron los responsables de aproximadamente el 81,7% del total importado por Brasil. En el mismo contexto, del total exportado por Argentina, entre el periodo de 1999-2013, el 78% en promedio se destinó al mercado brasileño, y del lado de Perú en el mismo período, del total exportado, el 63% en promedio se destinó a Brasil (Sánchez et. al, 2014).

### ***1.1.3. La aceituna en el Perú y sus principales importadores.***

La política comercial de Perú se ha caracterizado por una activa gestión de términos preferenciales para el comercio exterior mediante la negociación de tratados de libre comercio (TLC) con socios clave (Perales y Morón, 2010).

En el 2014, Brasil se constituyó como el tercer mayor socio comercial más importante de Perú; asimismo, como el quinto destino de las exportaciones peruanas (PromPerú, 2014). Debido a su relación con marco del ACE 58 (acuerdo comercial que Perú tiene con los países del MERCOSUR), gran parte de la oferta peruana ingresa a Brasil con arancel cero, mientras que el resto de productos tiene 80% de preferencia (PromPerú, 2011) .

El principal destino de las exportaciones de aceitunas preparadas o conservadas de Perú se destina principalmente al mercado de Brasil, que **representa el 77%** de su exportación total con un valor FOB aproximado de 27, 74 miles de USD (SUNAT, 2014). Siendo el mercado Brasileño el más importante para Perú. Es así, que existe una alta **dependencia comercial** en las exportaciones de aceituna peruana hacia el mercado Brasileño (González, 2003).

Existen ciertas debilidades tales como el crecimiento económico basado sustancialmente en las exportaciones y la excesiva dependencia respecto de un solo bien y país (Saporosi, 2007). La dependencia excesiva ocasiona que un país sea vulnerable a los acontecimientos que ocurren en otros países, muchos países en vía de desarrollo (Daniels et. al, 2004).

Es necesario mencionar que al hablar de interdependencia o dependencia comercial es inevitable tocar el tema de exportaciones e importaciones, un ejemplo del pasado, es el caso

Colombia – Venezuela (Giraldo y Montoya, 2013). Dada la importancia del mercado venezolano en las exportaciones industriales colombiana, se puede identificar cómo el crecimiento de las exportaciones al país de Venezuela decae en una crisis comercial en el 2009, afectando de forma notable algunos sectores económicos de Colombia, ya que gran parte de estos sectores tenían una participación considerable en el mercado venezolano. Como consecuencia Colombia dejó de exportar la mayoría de sus productos líderes al vecino país, sobre todo del sector industrial. (Giraldo y Montoya, 2013; Montes et. al, 2006).

La relación comercial entre Perú y Estados Unidos es un tratado de libre comercio, que consolidó el acceso preferencial de los productos al mercado estadounidense de manera permanente (Biocomercio, 2010). Estados Unidos es el segundo socio comercial del Perú con una participación del 18% del total de las exportaciones peruanas (SUNAT, 2014). El 98% de líneas arancelarias de Perú entraron a EE.UU con arancel cero (León, 2013).

Sin embargo, Estados Unidos es el segundo país destino de **exportación de aceitunas preparadas o conservadas** de Perú representando solo el 10% con un valor FOB de 3.632 miles USD, teniendo la aceituna peruana como otros países de destino Venezuela el 4% con un valor FOB de 1.51 miles USD, Chile el 3% con un valor FOB de 1.03 miles USD, entre otros países (SUNAT, 2014).

Las principales empresas exportadoras de aceitunas preparadas o conservadas de Perú son Nobex Agroindustrial S.A. con una participación del 26%, Agroindustrias Nobex S.A con el 11%, Fundo La Noria SAC con el 9% y entre otras (SUNAT, 2014).

La producción anual de la aceituna peruana es aproximadamente 57 mil toneladas. Esta producción se concentra principalmente en el departamento de Tacna, que abarca el 47 mil toneladas (82%), luego le sigue Arequipa con 4 mil toneladas (7,4%) , Ica con 4 mil toneladas (6,6%) y entre los otros departamentos el 4 % (MINAGRI,2013).

En el 2014, el incremento de la producción de aceituna creció en un (163,0%), que permitió el crecimiento de subsector agrícola en (0,2%), debido al incremento de la producción orientada al mercado externo (1,3%), dado a la alternancia e importancia de dicho negocio de la aceituna. Por lo que un estancamiento en las exportaciones de la aceituna implicaría una significativa pérdida (BCRP, 2014).

En medio de este escenario actual, teniendo como perturbación la reciente crisis económica de Brasil, y la alta dependencia de las exportaciones peruanas de aceituna hacia el mercado brasileño, surgió como pregunta de investigación **¿Cuáles serían los posibles escenarios de adaptación del subsistema de la aceituna preparada o conserva peruana frente a la crisis de Brasil? y ¿Cuál sería el escenario de adaptación más probable a 2025?**

## **1.2. Objetivos:**

### ***1.2.1. Objetivo general:***

Identificar y analizar los posibles escenarios de adaptación del subsistema de la aceituna preparada o conservada de Perú frente a la crisis de Brasil, teniendo en cuenta la marcada dependencia comercial, y jerarquizar los escenarios de adaptación más probable a 2025.

#### ***1.2.1.1. Objetivo específicos:***

A los efectos de alcanzar el mencionado objetivo, se intentó realizar una aproximación a este problema a través de objetivos específicos, los cuales son los siguientes:

##### ***Objetivo específico 1***

Describir el subsistema de la aceituna preparada o conservada en Perú y su dinámica comercial *(Esta descripción sirvió para contextualizar el estudio)*.

##### ***Objetivo específico 2***

Analizar el ambiente competitivo del subsistema de la aceituna preparada o conservada de Perú.

##### ***Objetivo específico 3***

Evaluar las condiciones de acceso a los mercados importadores del subsistema de aceituna preparada o conservada de Perú.

##### ***Objetivo específico 4***

Evaluar los posibles escenarios de adaptación más probables del subsistema aceituna preparada o conservada peruana al 2025.

## **1.3. Hipótesis:**

### ***1.3.1. Hipótesis general:***

La diversificación de mercados tiene por finalidad reducir la dependencia comercial hacia ciertos clientes externos, de esta forma diversificar los riesgos, ya que existen muchas perturbaciones en el mercado mundial (Caballero et. al, 2000). Además, la diversificación de las exportaciones permite a las economías avanzar hacia la producción y exportación de productos más complejos, los que pueden contribuir al desarrollo económico de los países en desarrollo (Vinesh et. al, 2014).

Dado al fundamento de estos autores la hipótesis general de esta investigación fue:

**El escenario más sustentable de inserción de la aceituna preparada o conservada del Perú es la diversificación de mercados para reducir la alta dependencia al mercado de Brasil.**

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

En relación a la metodología, el presente estudio empleó la investigación descriptiva, cualitativa y cuantitativa basada principalmente en el análisis de fuentes de información primaria y secundaria que se muestra en el siguiente cuadro (2.1).

**Cuadro 2. 1:** Metodología del estudio

Objetivos específicos	Metodología	Marco conceptual
Describir el subsistema de la aceituna preparada o conservada en Perú y su dinámica comercial (Esta descripción sirvió para contextualizar el problema).	Descriptivo y Cuantitativo	
Analizar el ambiente competitivo del subsistema de la aceituna preparada o conservada de Perú.	Cualitativa: Diamante de Porter :	Porter(1990)
Evaluar las condiciones de acceso a los mercados importadores del subsistema de aceituna preparada o conservada de Perú.	Cualitativa : Metodología escenarios para estudios prospectivos ( <b>Análisis Estructural Prospectivo - método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación).</b>	(Godet,1993) (Cely, 1999)
Evaluar los posibles escenarios de adaptación más probables del subsistema aceituna preparada o conservada peruana al 2025.	Cualitativa : Metodología escenarios para estudios prospectivos ( <b>Sistemas de Matrices de Impactos Cruzados -SMIC</b> )	(Godet,1993) (Cely, 1999)

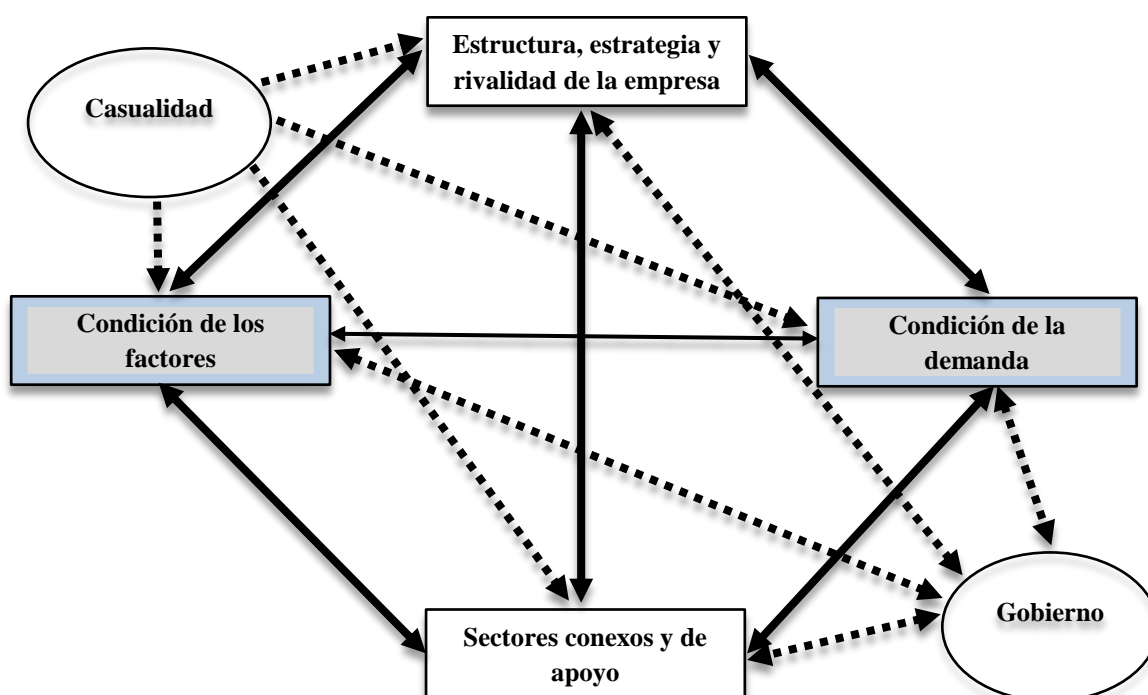
**Fuente:** Elaboración propia, 2015

Para el primer objetivo específico se utilizaron la metodología **descriptiva y cuantitativa** a partir de revisión de fuentes estadísticas de información secundarias como publicaciones y datos estadísticos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura- FAO; United Nations Commodity Trade Statistics Database –Uncomtrade; Consejo Oleícola Internacional - COI; la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT; Ministerio de Agricultura y Riego del Perú – Minagri y otro principales organismos de comercio; entre otros.

## 2.1. Diamante de Porter:

Para el segundo objetivo específico se utilizó como metodología **cualitativa** el diamante de Porter, para comprender la posición competitiva de un sector agroalimentario. El mismo consta de cuatro importantes atributos genéricos que interactúan recíprocamente: Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa y los Sectores conexos o de apoyo. Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales (figura 2.1)

**Figura 2. 1:** Diamante de Porter



**Fuente:** Adaptado de Porter, 1990

Las cuatro determinantes de la ventaja competitiva son:

**Condiciones de los factores:** Porter establece dos divisiones, aquellos factores básicos y generales; los factores avanzados y especializados. Dentro de los factores básicos están los heredados como condiciones agroecológicas, agua para riego, propiedad de la tierra, ubicación geográfica y está relacionado con lo que se denomina “las ventajas comparativas”. Por otro lado, Porter señala que para generar competitividad es importante que los gobiernos fomenten la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados.

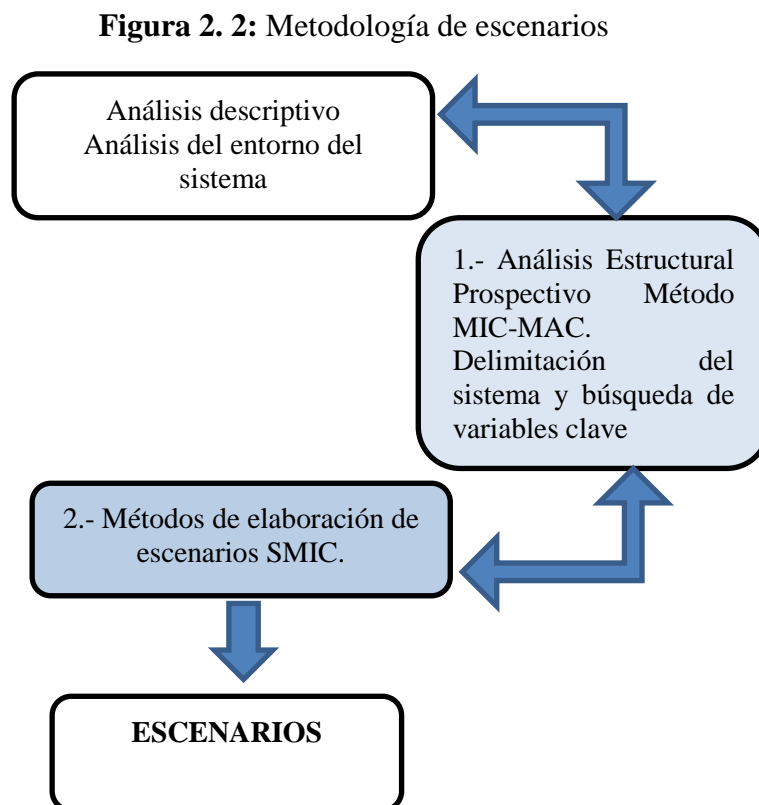
**Condiciones de la demanda:** La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector. Es cuanto más exigente es la demanda habrá mayor tendencia a competir por parte de las empresas, lo que puede dar lugar a la innovación y mejora del sistema bajo estudio.

**Sectores afines y de apoyo:** La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines (o conexos) que sean internacionalmente competitivos. Aquí se incluyen universidades, centros de investigación y transferencia, etc. En la medida que un sector o sistema cuente con sectores conexos de alta competitividad internacional, el sistema tenderá a generar ventajas e innovaciones dada la retroalimentación de conocimiento e información entre las organizaciones.

**Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. Porter (1990) plantea que la rivalidad entre empresas genera fuertes incentivos para mejorar la calidad de producto, reducir costos y satisfacer cada día más el cliente, ingresando en procesos de mejora continua y mayor competitividad.

## 2.2. Metodología de escenarios para estudios prospectivos

Para el tercero y cuarto objetivo, se utilizó la metodología de escenarios propuesto por Godet (1993), que se desarrolló en dos fases principales, como se observa en la figura 2.2.



**Fuente:** Adaptación propia en base a Godet Michael, 1993.

### 2.2.1. Análisis Estructural Prospectivo - método MICMAC (*Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación*).

El análisis estructural es la primera fase de la metodología de escenarios y su importancia radica en que permite evidenciar de forma clara las relaciones existentes entre las variables que caracterizan el sistema en estudio. Además, permite identificar las variables clave o esenciales en las cuales debe basarse prioritariamente la reflexión sobre el futuro. El análisis estructural



cubre las dos primeras fases de la construcción de la base analítica y las desarrolla en tres fases (Cely, 1999 y Godet, 1993).

- a) **Identificación de variables y delimitación del sistema:** Godet (2007), indica que la primera etapa del análisis estructural consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (variables internas como externas), obteniendo una lista homogénea de las variables. Asimismo, la definición detallada (base) de cada una de las variables es indispensable para facilitar el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables.
- b) **Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural:** En esta segunda fase, el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero o una matriz de doble entrada o una matriz de relaciones directas.

El relleno de la matriz del análisis estructural es cualitativo, donde se indica la influencia que pueden tener aquellas variables que están ubicadas en la fila, sobre las variables que están ubicadas en la columna. Es decir se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable  $i$  y la variable  $j$ ? Estas variables son calificadas entre el rango del 0 - 3, con la posibilidad de identificar las influencias potenciales (P). Para evaluar la relación entre las variables se consideran los siguientes valores: (0) influencia nula, (1) influencia débil, (2) influencia moderada, (3) influencia fuerte y (P) influencia potencial. La diagonal principal de la matriz no se completa. Tal como se muestra en el cuadro 2.2.

**Cuadro 2. 2:** Matriz de relaciones directas entre variables

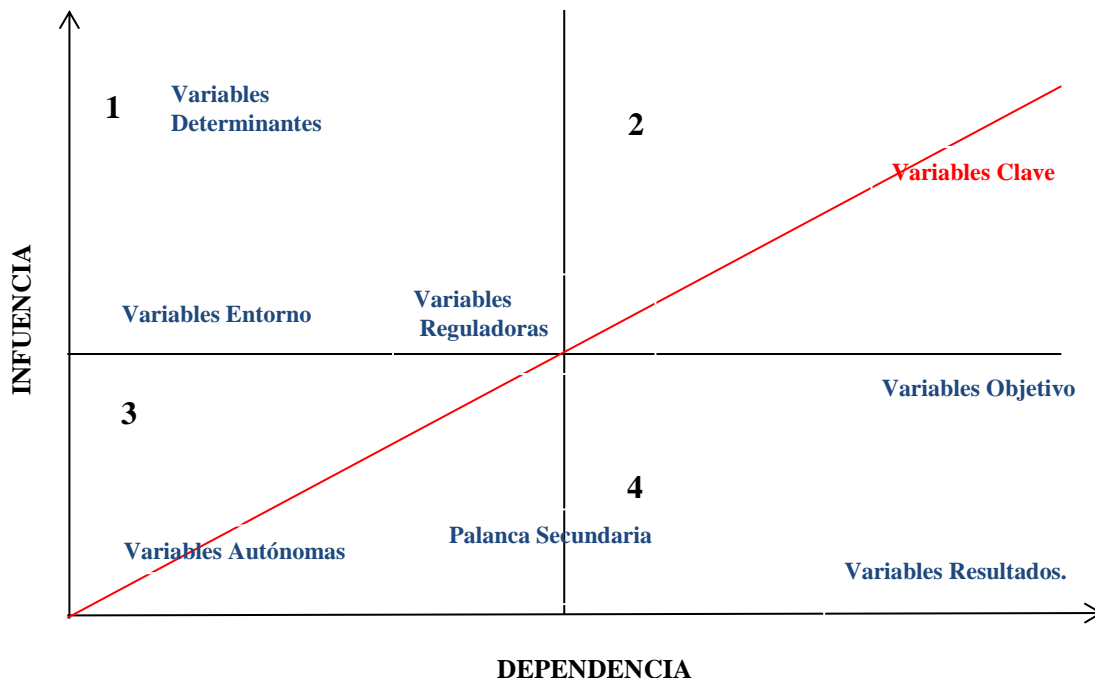
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	...	Vn	Suma Influencia
V1									
V2									
V3									
V4									
V5									
V6									
...									
Vn									
Suma Dependencia									

**Fuente:** Elaboración propia en base a Godet Michael, 2007.

- c) **Búsqueda de las variables clave a través del método MICMAC (análisis de motricidad y dependencia):** La tercera fase del método MICMAC, consiste en la identificación de las variables clave, esenciales a la evolución de sistema, en primer lugar aplicando una clasificación directa y otra posteriormente por una clasificación indirecta (MICMAC). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencial de la matriz.

Los resultados anteriormente calificados en términos de influencia y de dependencia de cada variable pueden estar representados sobre un plano (eje de abscisas corresponde a la dependencia y el eje de las ordenadas a la influencia), tal como se muestra el gráfico 2.1

**Gráfico 2. 1:** Plano de influencias y dependencias



**Fuente:** Elaboración propia en base a Godet Michael, 2007 .

Según Godet (2007), las variables que se pueden encontrar en el plano de influencias y dependencias directas e indirectas son las siguientes:

**Variables de Entorno:** Estas variables se caracterizan por ser de escasas dependencias y son un decorado del sistema de estudio.

**Variables Reguladoras:** Son variables que se convierten en llave de paso para alcanzar el cumplimiento de las variables clave y son las que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.

**Palancas secundarias:** variables complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. Se trata de variables, que igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes para la evolución y funcionamiento del sistema.

**Variables objetivo:** se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.

**Variables resultado:** se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema

**Variables Autónomas:** Estas variables son poco influyentes y dependientes corresponden con tendencias pasadas, no constituyen parte determinante del futuro del sistema.

**Variables determinantes,** son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación.

**Variables clave:** Llamadas también variable reto del sistema. Son muy influyentes y muy dependientes, porque perturban el funcionamiento normal del sistema. **Estas son las variables a las cuáles se pondrán mayor atención, ya que son las que generan un mayor impacto sobre el sistema.**

### ***2.2.2. Método de elaboración de escenarios- método Sistema de Matrices de Impactos Cruzado (SMIC).***

Esta fase corresponde a la elaboración de escenarios, que busca identificar los diferentes futuros posibles y jerarquizarlos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia (Godet, 1993).

La realización de una hipótesis o supuesto en un horizonte dado constituye un evento y el conjunto de las hipótesis constituye un marco referencial en la que hay tantos estados posibles, como combinaciones de juegos de supuestos. Estos futuros se obtienen a partir de un listado de hipótesis o supuestos que reflejan las tendencias, rupturas, o hechos portadores de futuro que condicionan el comportamiento del sistema.

La metodología para la elaboración de escenarios implica, inicialmente, transformar las variables clave en hipótesis o supuestos. Dichas hipótesis (supuestos de las variables) redactadas en términos que facilitan la medición de las respectivas variables en cuanto a su comportamiento presente y su situación futura.

El método de impactos cruzados (SMIC), pretenden determinar las probabilidades simples y condicionadas de los supuestos de las variables clave, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los supuestos de las variables clave.

En el método SMIC, permite a partir de informaciones facilitadas por expertos, elige entre las  $2n$  imágenes posibles, aquellas que merecen ser estudiadas, particularmente teniendo en cuenta su probabilidad de realización.

A los expertos interrogados (en grupo o de manera aislada) se le solicita que brinden información sobre:

- La lista de las  $n$  hipótesis o supuestos de las variables clave consideradas como fundamentos para el estudio:  $H = H_1, H_2, H_3, \dots, H_n$
- Las probabilidades simples de realización en un horizonte dado:  $P(i)$ , probabilidad de la hipótesis  $H_i$ .
- Las probabilidades condicionales de las hipótesis tomadas dos a dos:

$P(i/j)$  probabilidad de  $i$  si  $j$ , se realiza.

$P(i/-j)$  probabilidad de  $i$  si  $j$ , no se realiza.

Sin embargo, puede suceder que las probabilidades asignadas por los expertos a hipótesis interdependientes no sean coherentes con la opinión global, reflejada en el conjunto de probabilidades asignadas a las otras hipótesis. Tales restricciones son:

$$0 < P(i) < 1$$

$$P(i/j) * P(j) = P(j/i) * P(i) = P(i*j)$$

$$P(i/j) * P(j) + P(i/-j) * P(-j) = P(i)$$

De esta forma, el método SMIC corrige las probabilidades asignadas por los expertos (probabilidades brutas), de tal forma que los resultados obtenidos sean coherentes.

El **Software Prob-Exper** es uno de los más utilizados para desarrollar el método SMIC. Este software, permite obtener la probabilidad neta para cada uno de los eventos.

El objetivo de estos métodos es hacer destacar los escenarios más probables, y también examinar las combinaciones de los supuestos de las variables que serán excluidas a priori. De este modo se obtiene una clasificación cardinal de los escenarios posibles, lo que permite delimitar el campo de los realizables considerando solamente los que tiene una probabilidad no nula.

De los escenarios realizables pueden distinguirse escenarios más probables que otro, entre los cuales se pueden elegir escenarios de referencia y situaciones contratadas.

### 2.3. Aplicación de la metodología

Para la recolección de datos se realizó entrevistas a los expertos, es decir, a los principales actores de subsistema de la aceituna de Perú. Las entrevistas realizadas fueron a representantes de las siguientes organizaciones: Al Presidente de la Organización privada Pro Olivo – Asociación sin fines de lucro representativo del Sector Olivícola Peruano que representa más del 70% de las exportaciones de aceituna de Perú (Anexo E) (Ortiz, 2015 y Portal olivícola, 2013) y al representante Oficina Comercial de Exportación Regional de Tacna - OCER Tacna.

Estas entrevistas se ejecutaron en la ciudad de Tacna dado que representa el 82% de la producción nacional de aceituna. Además, es uno de los principales departamentos que exporta en mayores volúmenes (MINAGRI, 2013)

En la aplicación de la metodología MICMAC, a través de las entrevistas a los expertos y la investigación realizada en el capítulo IV, se elaboró una lista de las variables que caracterizan el sistema y limitan su acceso en el mercado internacional. Como se definió antes, ayuda a comprender el fenómeno en estudio y su contexto. Para el procesamiento de los datos se utilizó como herramienta el programa LIPSOR –EPITA- MICMAC.

Al aplicar la metodología se encontraron dieciséis variables de las cuales se identificaron tres variables clave.

Para la aplicación de la metodología SMIC, se utilizó como herramienta el programa SMIC – PROB – EXPERT.

Además, se procedió a describir los supuestos de las variables clave del subsistema de aceituna conservada de Perú a un horizonte (el año 2025). Se consideró un sistema de tres supuestos de

las variables clave, a partir de informaciones facilitadas por expertos (principales actores del subsistema de aceituna conservada de Perú).

De los cuales, se identificaron ocho imágenes posibles (escenarios). De los ocho escenarios se analizaron el escenario más óptimo (más probable), el pesimista (menos probable) y el tendencial. Además, de brindar acciones para lograr el escenario Apuesta.

Delimitación temporal: El estudio se realizó a través de la recolección de datos históricos entre el periodo 2000 al 2014. En cuanto a los escenarios se realizó a un horizonte 2025.

Delimitación Espacial: Se analizó el subsistema de aceituna conservada de Perú con destino a exportación.

Mediante lo detallado anteriormente, se presenta a continuación los resultados de la investigación.

## CAPÍTULO III. SUBSISTEMA DE LA ACEITUNA CONSERVADA DE PERÚ Y SU DINÁMICA COMERCIAL.

Este capítulo se presenta con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 1, el cual consiste en describir el subsistema de la aceituna de Perú y su dinámica comercial. La metodología utilizada es descriptiva y cuantitativa. Los resultados más sobresalientes son que el Perú ha seguido la misma tendencia a nivel mundial, dado que la producción y el consumo presentan crecimiento.

El capítulo se divide en dos secciones: la primera, analiza la oferta y la demanda de la aceituna conservada de Perú. La segunda, describe a los principales actores de este subsistema.

### 3.1. Análisis de la oferta y de la demanda de la aceituna conservada de Perú

La dinámica comercial de la aceituna conservada de Perú está influenciada por la producción, exportación e importación de este producto.

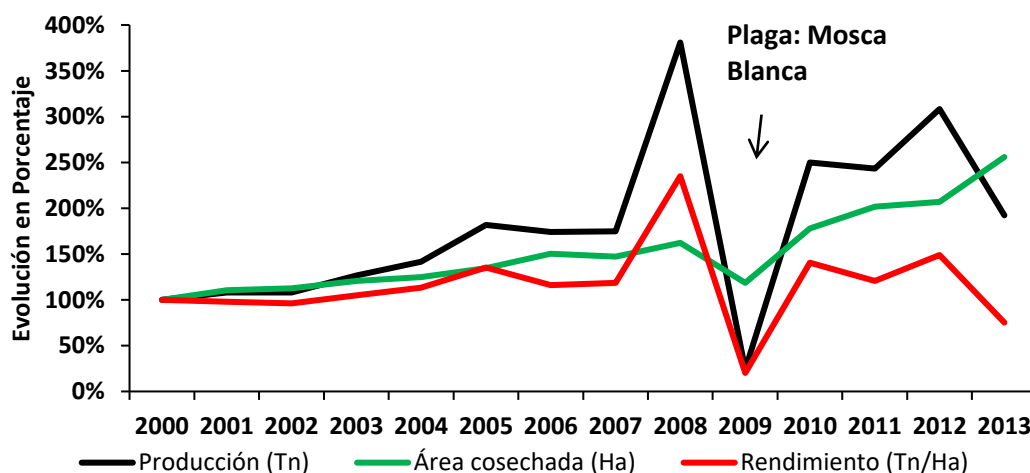
#### 3.1.1. Producción de aceituna en Perú

##### 3.1.1.1. Producción, área cosechada y rendimiento de aceituna en el Perú

La producción de aceituna en Perú en el periodo 2000 – 2013 mostró una gran variabilidad, aun así aumento de 30 mil toneladas a casi 58 toneladas, lo cual implicó un crecimiento de 92%. Del mismo modo, ocurrió con la superficie cosechada de aceituna, entre los años 1961 -2013, aumentó a 156%, aumentando de 6 mil hectáreas a 16 mil hectáreas.

Sin embargo, el rendimiento registró, entre el 2000 -2013, una disminución del 25% pasando de 4,7 TM/Ha a 3,5 TM/Ha, reflejándose en la evolución de la producción (Gráfico 3.1).

**Gráfico 3. 1:** Evolución de la producción, área cosechada y el rendimiento de aceituna en el Perú, período 2000-2014.



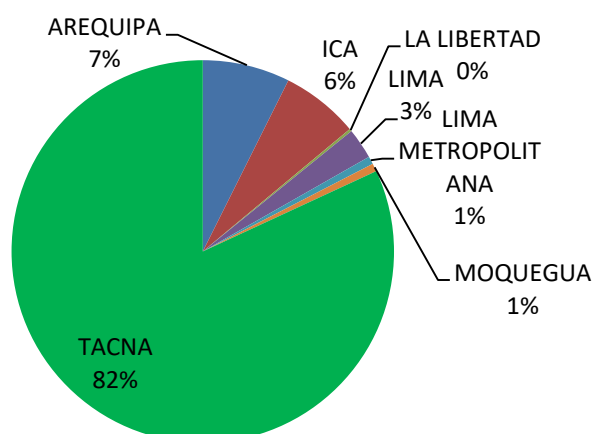
**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de OCEE – MINAGRI- COI, 2016

En el gráfico 3.1 se observa que la disminución crítica en el rendimiento, en el año 2009, se debe a la aparición de la plaga denominada “mosca blanca” (Secretaría Técnica del SENASA, 2011). Afectando a todas las regiones productoras de aceituna de Perú.

### 3.1.1.2. Principales regiones productoras de aceituna en el Perú

En el año 2013, de los casi 58 mil toneladas de producción nacional, la primera región productora de aceituna fue Tacna con un poco más de 57,7 mil toneladas (82%), la segunda región fue Arequipa con 4,2 mil toneladas (7%), tercer lugar la región Ica con más de 3,8 mil toneladas de aceituna (6%), cuarto lugar la región Lima con más 1,5 mil toneladas (3%) , seguido de las regiones Moquegua, Lima Metropolitana, La Libertad con casi 0,4 mil toneladas; 0,4 mil toneladas y 0,1 mil toneladas respectivamente (Gráfico 3.2).

**Gráfico 3. 2:** Participación de las principales regiones productoras de aceituna en el Perú, en el 2013 (Porcentajes)



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de OCEE - MINAGRI, 2016

### **3.1.2. Consumo de aceituna en Perú**

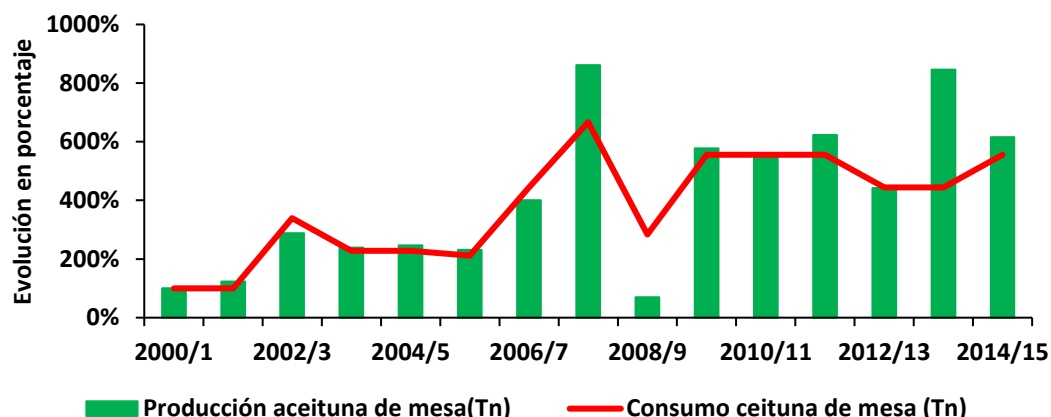
Asimismo, el 90% de la producción de aceituna de Perú se destina como aceituna de mesa, mientras que el 10% de producción es para elaboración de aceite de oliva (Quispe, 2013). Se observó que la producción de aceituna de mesa de Perú entre la campaña oleícola 2000/1 - 2014/15, incrementó de 13 mil a 80 mil toneladas equivalente a una TACA del 13,86%.

Las aceitunas de mesa que más se consumen en Perú son las aceitunas en conserva (72,1%). Además, las aceitunas preparadas o conservadas sin congelar son las que más exporta Perú al mercado internacional con N° de partida: **2005700000**.

Según el COI el consumo per cápita de aceituna de mesa en Perú, durante el 2013, fue aproximadamente 1,3 kg por persona.

En el mismo período, el consumo de aceituna de mesa en Perú incremento en 4.562%, es decir pasando de 9 mil toneladas a 50 mil toneladas; con una TACA del 13,03% como se muestran en el gráfico 3.3. El incremento de la producción y el consumo como aceituna de mesa al parecer se debe por el incremento de la demanda interna.

**Gráfico 3. 3:** Evolución de la producción y consumo de aceituna de mesa en el Perú, período 2000/1-2014/5 (en porcentaje)



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de COI, 2016

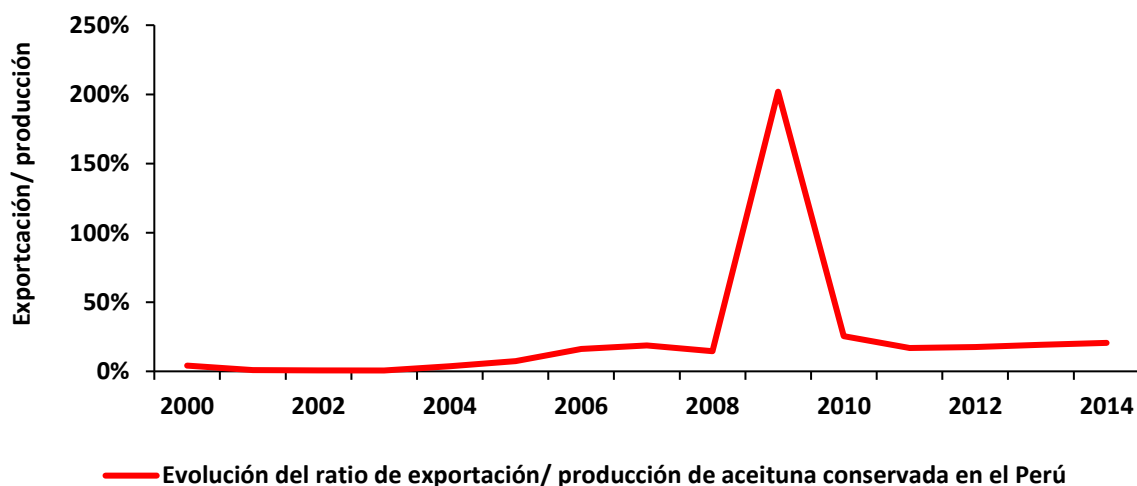
### 3.1.3. Comercialización de la aceituna conservada de Perú

#### 3.1.3.1. Evolución de la exportación de aceituna conservada en Perú

La exportación de aceituna preparada o conservada en el periodo 2000 -2014 fue de 1,2 mil toneladas a 22,6 mil toneladas, con un TACA del 23%. Asimismo, el precio en valor FOB e implícito en Perú en el mismo periodo, sigue con la misma tendencia a nivel mundial, presentando un incremento en dólares corrientes de 1,1 mil US\$ a 1,6 mil US\$ por tonelada.

El ratio entre la exportación de aceituna conservada y producción total de aceituna en Perú se incrementó pasando de 4% al 21% en el periodo 2000 – 2014., esto se debe al incremento de hectáreas en producción, por el lado de la oferta, y el incremento de la demanda externa, por la evolución de las exportaciones (Gráfico 3.4).

**Gráfico 3. 4:** Evolución del ratio de exportación / producción de aceituna conservada en Perú (%) (Partida 200570), (2000-2014)



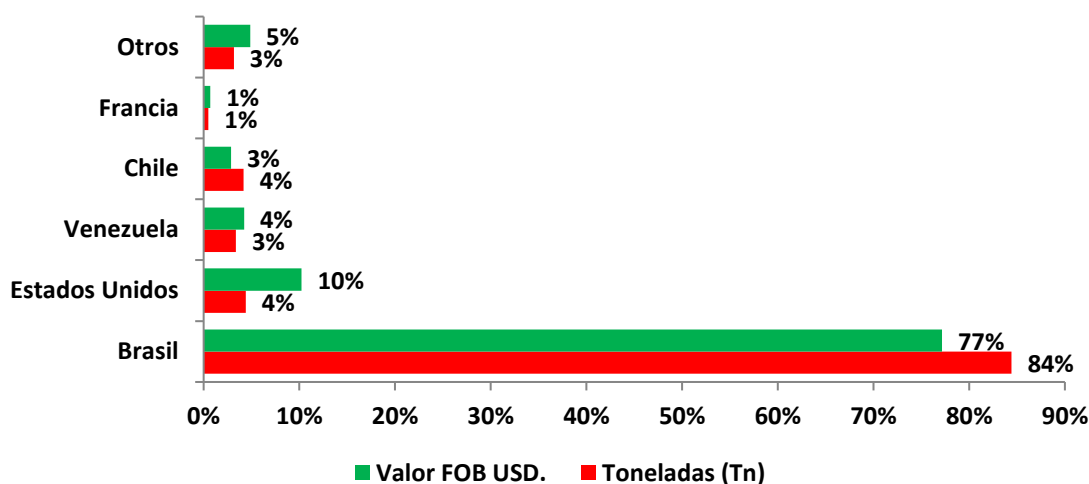
**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de PROMPERU, MINAGRI, COI, 2016



### 3.1.3.2 Principales destinos de exportación de aceituna conservada de Perú

En el año 2014, el total de la exportación de aceituna conservada de Perú fue más de 22,6 mil toneladas. El principal destino fue Brasil con poco más 19 mil toneladas (84%), el segundo país de destino fue Estados Unidos con casi mil toneladas (4%), el tercer país de destino fue Chile poco más de 0,9 mil toneladas (4%), otros países fueron Venezuela, Colombia, Francia con 0,7 mil toneladas (3%), 0.2 mil toneladas (1%) y con 0.1 mil toneladas (1%) respectivamente. Sin embargo, en cuanto al valor FOB exportado en dólares corrientes Brasil representa (77%), Estados Unidos (10%), Venezuela (4%), entre otros países (Gráfico 4.5).

**Gráfico 3. 5:** Participación de los principales destinos de la exportación de aceituna preparada o conservada de Perú, en el año 2014— Partida 2005700 (en porcentaje de Valor FOB y toneladas exportadas)



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de PROMPERUSTAT, 2016

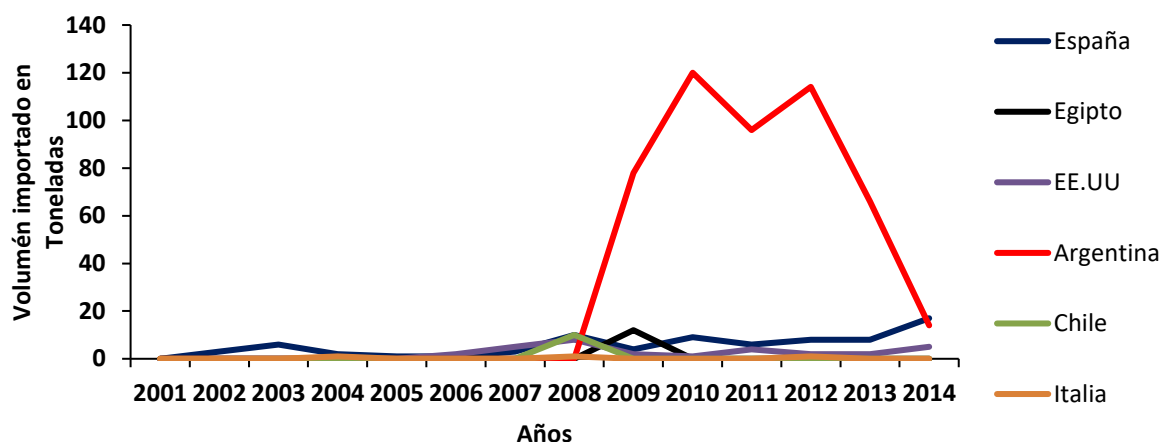
En el 2015, Brasil ingresa a una crisis económica – política, mostrándose como una perturbación a las exportaciones de aceituna conservada de Perú. Esta perturbación afectó principalmente a las empresas peruanas dedicadas a la exportación de este producto.

### 3.1.3.3. Evolución de importación de aceituna en el Perú.

Entre el período 2001 – 2014, el valor de la importación de la aceituna en dólares corrientes, aumentó de US\$ 2 mil dólares a más de US\$ 109 mil con una TACA de 33%. Asimismo, pasando de importar de 1 toneladas a 37 toneladas. El precio implícito de importación en el mismo periodo de aceituna que ingresa a Perú es de 2 mil US\$ a 2,9 mil US\$ por TM (Gráfico 3.6).

Dado a la importancia de las exportaciones de la aceituna para el Perú, se prosigue a la descripción del subsistema de la aceituna conservada.

**Gráfico 3. 6:** Evolución de los principales países importadores de aceituna preparada o conservada de Perú, entre el año 2001 a 2014– Partida 2005700 (en toneladas importadas)

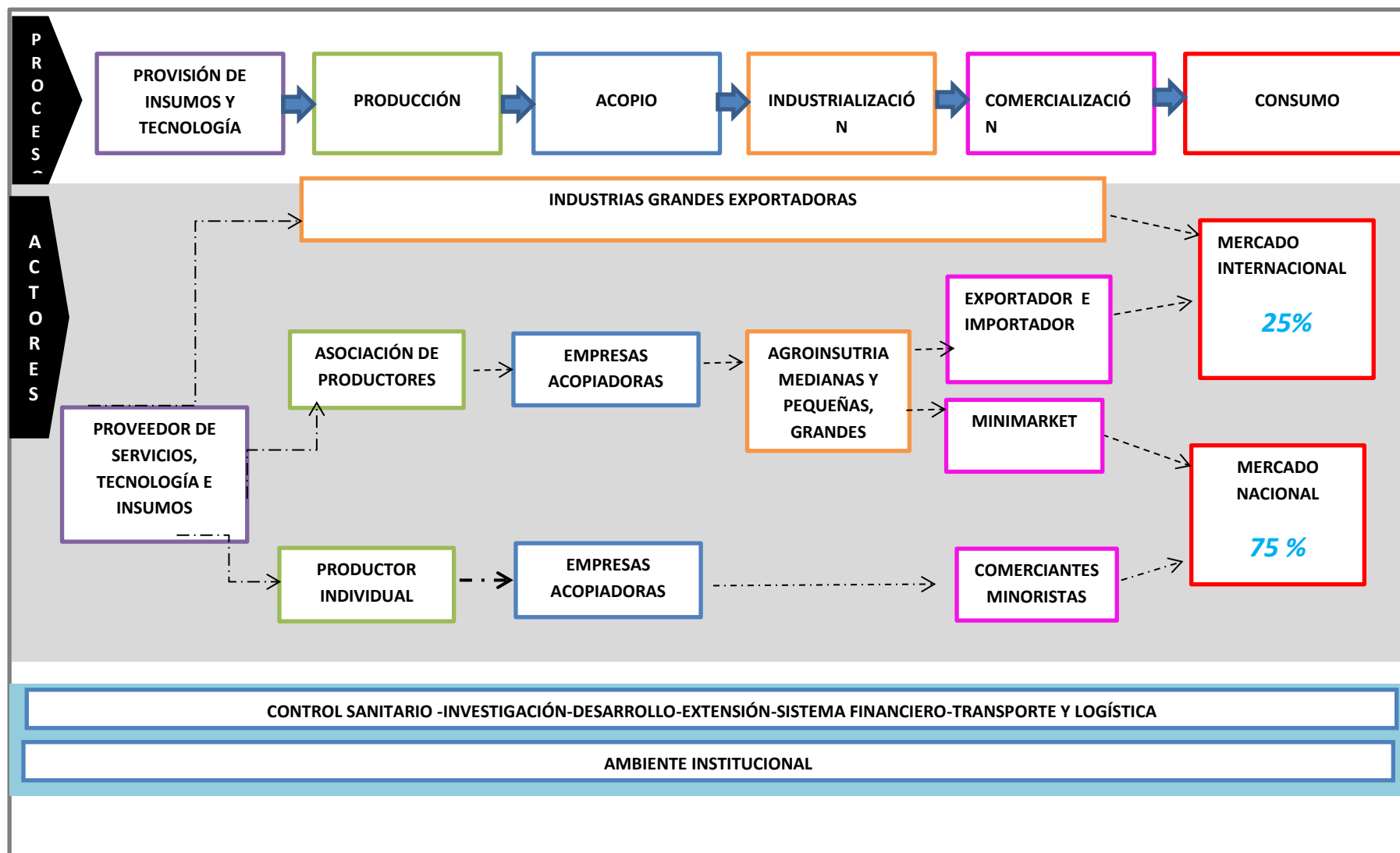


**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de PROMPERUSTAT, 2016

### 3.2. El subsistema de aceituna conservada de Perú y sus actores.

El subsistema de aceituna conservada de Perú está conformado por una serie de procesos que van desde la provisión de insumos hasta la comercialización. En cada proceso participan diferentes actores, los cuales impulsan el negocio de aceitunas conservadas en este país. En la figura 3.1 se presentan este subsistema.

**Figura 3. 1:** Subsistema de aceituna conservada de Perú



A continuación, se describen los principales actores del subsistema de aceituna conservada de Perú:

### **Proveedores**

Los proveedores de insumos están conformados por empresas proveedoras de plantines, maquinarias y herramientas, productos fitosanitarios, fertilizantes y otros. Estas empresas se encuentran cerca de las regiones con mayor producción (Tacna, Lima e Ica), facilitando su acceso y disminuyendo los costos logísticos de entregas. Asimismo, existen empresas y organizaciones públicas dedicadas al rubro de financiamiento total o parcial para la adquisición de tecnologías y en el proceso de producción.

### **Los productores**

Los productores del olivo están constituido por pequeños y medianos productores agrícolas individuales, en su gran mayoría son informales. También por mediados productores que conforman asociaciones. En su mayoría, los productores poseen áreas de cultivo de 01 Ha hasta más de 15 Ha, teniendo en promedio 3 hectáreas por productor.

Los productores asociados que son formales procesan las aceitunas en su tratamiento primario y lo comercializan en diferentes presentaciones en casi en su totalidad para el mercado Internacional. Mientras, que los productores individuales se enfocan solo en el abastecimiento del mercado interno (Quispe, 2013).

### **Acopiadores o intermediarios.**

Estos actores en su mayoría adquieren la aceituna en granel en los campos de cultivos. Las aceitunas adquiridas de buena calidad son exportadas, en su mayoría son compradas por las empresas exportadoras. A su vez, otros, intermediarios compran aceituna macerada para el mercado interno (Quispe, 2013).

### **Empresas exportadoras.**

La mayoría de las empresas exportadoras de aceituna están integradas verticalmente hacia atrás; es decir, cuentan con sus propias áreas de cultivo. Sin embargo, existen algunas empresas exportadoras que adquiere aceituna de los minifundistas y que se encargan de procesarlas. Cabe resaltar que estas empresas se dedican casi en su totalidad a la exportación.

### **Importadores**

Estos actores son empresas extranjeras que importan la aceitunas conservada de Perú. La mayoría de las empresas extranjeras se encuentran en Brasil, EE.UU, Italia, Grecia y Venecia, entre otros. (Quispe, 2013). También existen los bróker, los cuales adquieren y comercializan en grandes volúmenes la aceituna conservada utilizando contenedores. Además, los brokers venden la aceituna conservada a distribuidores, mayoristas y supermercados en los países destinos.

El subsistema de aceituna conservada de Perú está conformado por una serie de actores que ejercen dinamismo y crecimiento a este subsistema, a pesar de ser un Commodity, es una buena alternativa de negocio dado que está impulsada por la demanda interna y externa. Es por ello, que es necesario analizar la competitividad del subsistema de aceitunas conservadas de Perú.

## CAPÍTULO IV. AMBIENTE COMPETITIVO DEL SUBSISTEMA DE ACEITUNA CONSERVADA DE PERÚ.

Este capítulo presenta el desarrollo del objetivo específico 2, el cual consiste en analizar el ambiente competitivo del subsistema de la aceituna conservada de Perú. La metodología utilizada fue cualitativa, empleando el diamante de Porter para analizar el ambiente competitivo del sector. Los resultados que más sobresalientes son que Perú se apalanca en factores básicos y tiene muy pocos desarrollados los factores avanzados. Además, si bien la demanda interna está en crecimiento, se caracteriza por no ser muy exigentes en la calidad. Por otro lado, los hechos fortuitos como los fenómenos naturales han afectado los rendimientos en la producción.

Este capítulo se divide en una sola sección la cual analiza la posición competitiva del subsistema de aceituna conservada de Perú, en los determinantes que menciona Porter. A continuación, se detalla esta sección.

### 4.1. Posición competitiva del subsistema de aceitunas conservadas de Perú:

La posición competitividad del subsistema de aceituna conservada de Perú depende de cuatro determinantes que se encuentran interrelacionados y estos son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores a fines de apoyo y estructura y rivalidad de las empresas. Además, dos determinantes externos el gobierno y los hechos fortuitos.

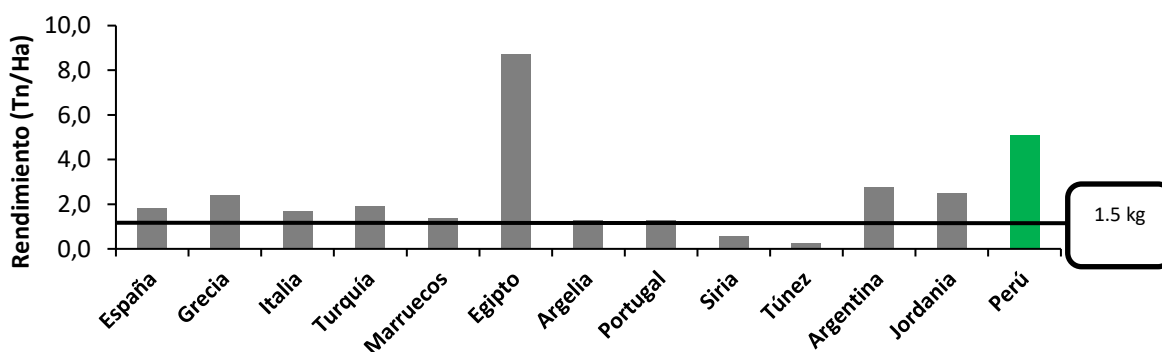
#### 4.1.1. Condiciones de los factores:

En Perú predominan los **factores básicos - generalizados**, porque el país posee una gran diversidad y disponibilidad de recursos naturales. Estos factores en su mayoría son recursos heredados generando así una ventaja comparativa. En el caso de los factores avanzados y especializados tienen un crecimiento sosegado debido a algunos obstáculos.

##### 4.1.1.1. Factores básicos – generalizados

El impacto de los factores básicos se ven reflejados en el incremento del rendimiento de la producción de aceituna, el cual fue de 5,1 TM/ Ha, mayor a los 1,5 TM/Ha de rendimiento a nivel mundial como se muestra en el gráfico 4.1.

**Gráfico 4. 1:** Comparación de rendimientos entre los principales países productores de aceituna, en el año 2014 (TM/Ha)



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de FAO, 2016

A continuación, se detallan los factores básicos y generalizados que posiblemente permitieron este incremento en el rendimiento.

## Clima

En Perú, las principales zonas de cultivo de aceituna poseen el clima, temperatura, humedad y vientos requeridos para el cultivo. El clima óptimo para el cultivo de la aceituna es el templado cálido. El olivo (árbol de la aceituna) puede resistir una temperatura en invierno entre los 12,5°C a los 25°C y una temperatura en verano entre los 25°C y los 35°C. Con una humedad relativa entre 60% y 80% en su primer evento fenológico (floración). (Ministerio de Agricultura de Perú, 2013).

Las corrientes de aire suaves favorecen a la fecundación de los olivos; mientras que los vientos fuertes pueden perjudicar en la mala formación del olivo (Ministerio de Agricultura de Perú, 2013).

El cultivo del olivo peruano presenta una estacionalidad de desde Marzo hasta Julio, en los cuales existe el 97% de la producción (Ministerio de Agricultura, 2013). La cosecha de aceitunas verdes generalmente es a fines de febrero hasta Abril (Cuadro 4.1). Mientras que la cosecha de aceitunas negras es durante mayo y Julio (Agrobanco, 2013).

**Cuadro 4. 1:** Calendario de producción mundial de aceituna 2011

Aceituna												
Producción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Div
100	0.0	0.0	4.5	30.7	24.2	19.8	11.8	6.0	2.0	0.6	0.5	0.0

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, 2013.

La aceituna peruana se caracteriza por ser más carnosa y tener un mejor color en el caso de las aceitunas negras. El árbol frutal del olivo posee una gran longevidad, su periodo vegetativo de la primera cosecha es partir del 3 año (si es injerto) hasta los 150 años donde su rendimiento es decreciente (Ministerio de Agricultura de Perú, 2013).

La principal variedad de aceituna de mesa producida en el Perú es la sevillana, para aceituna negra de fermentación natural o para aceituna verde. La otra variedad producida es la Ascolana que se procesa exclusivamente como aceituna en verde (Antonio, 2012). Las ventajas comparativas benefician a sus cualidades organolépticas.

## Suelo

En la costa de Perú se encuentran las principales zonas productoras de aceituna, cuyos suelos son los más adecuados para el cultivo. Los suelos requieren presentar texturas franco a franco arenosas, con materia orgánica superior al 2%. El árbol de olivo es una de las especies con mayor tolerancia a suelos con problemas de salinidad (pH entre 5.5 y 8.5). Por el adecuado tipo de suelo que poseen las zonas cultivables; el olivo es resistente a la salinidad y la sequía, dado que en la costa peruana presenta escasas precipitaciones (Ministerio de Agricultura de Perú, 2013).

## Agua

Referente al recurso del agua, si bien el cultivo del olivo es resistente a la sequía requiere volúmenes mínimos de agua. Se estima que requiere alrededor de 9.000m<sup>3</sup>/ha. El número de riegos y volumen de agua depende de la capacidad del suelo para retener el agua. El deficiente manejo de agua puede generar el ataque de plagas y enfermedades que perjudican el cultivo del olivo como por ejemplo el barrenillo (Ministerio de agricultura de Perú, 2013).

En las principales zonas de cultivo existen escasas precipitaciones., es por ello que, la única fuente de este recurso es la habilitación de acuíferos (pozos), cuya explotación descontrolada actual podría generar problemas futuros.

## Mano de obra

Según el Instituto Nacional de Estadística e informática de Perú (2014), de la Población Económica Activa (PEA), el sector agrícola emplea una de cuatro de personas. **El negocio de la aceituna genera numerosos puestos de trabajo contribuyendo en la PEA de Perú, sólo en la producción brinda trabajo a más 3 mil productores de aceituna en la ciudad de Tacna.**

La especialización de la mano de obra del sector olivícola depende del destino de producción. Los productores tradicionales cuentan con disponibilidad de mano de obra a bajos costos, destinados principalmente al mercado interno y éstos comercializan la aceituna generalmente sin procesar.

Las principales actividades que realizan los trabajadores en el sector son la poda, la fertilización, el control de malezas, el riego y otros. El factor productivo de la mano de obra semi especializada dispone con baja o nula de asistencia técnica (MAXIMIXE, 2011, citado por Sepúlveda et al, 2013).

## Recursos de capital financiero

En Perú, los financiamientos para los negocios agrícolas son categorizados como negocios de alto riesgo, debido a los diversos factores que pueden afectar a la producción y comercialización.

Por otra parte, el sector micro financiero del lado del sector público tiene organismos públicos como Agroideas y Agrobanco que se encargan de brindar la parte o el total del financiamiento al sector agrícola, dado que, existe ausencia de mercados financieros que brinden apoyo al sector agrícola en Perú (Perú opportunity fund, 2011).

En el sector olivícola, en Yarada (Tacna), zona de mayor producción, se observa que el 40,3% de los productores financian su producción con capital propio. Mientras que el 59,7 % es financia por otras entidades, a través de créditos (Quispe, 2013).

A nivel de Perú, el 54% de productores agropecuarios destinan su crédito a la adquisición de insumo para la producción y el 9% a la compra de maquina pesada/ equipo herramientas (Instituto Nacional de Estadística e informática, 2013).

#### 4.1.1.2. Factores avanzados – especializados

Los factores avanzados y especializados del subsistema de aceituna conservada de Perú se detallan a continuación:

##### **Investigación y desarrollo (I +D):**

En cuanto a investigación y desarrollo, Perú es uno de los países que invierte menos de su Producto Bruto Interno (PBI) en investigación (0,15%) respecto a otros países de América Latina como Argentina, Brasil y Chile (Ferreyros, 2014).

En Relación con la asistencia técnica e innovación tecnología, se destacan dos organismos públicos: el primero es el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), que promueve y ejecuta diversas actividades que facilitan el desarrollo y el fortalecimiento de la innovación tecnológica agraria nacional para la seguridad alimentaria. El segundo es el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), que brinda los servicios de inspección, verificación, certificación fitosanitaria y zoosanitaria, y aprovisionamientos de controladores biológicos. Estos dos organismos públicos pertenecen al ministerio de agricultura de Perú

En el subsistema de aceituna conservada de Perú, las grandes y medianas empresas invierten en investigación y desarrollo (mercado, producto, tecnología, procesos); pero escasamente por la alta inversión. Sin embargo, cuentan con la tecnología necesaria para realizar todo el proceso industrial hasta la comercialización. Además, cuentan con las certificaciones de HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), BRC (British Retail Consortium) BPM (Buenas prácticas de manufactura) y la certificación KOSHER. Mientras, que otras empresas agroexportadoras (Mypes) se encuentran en pleno proceso para alcanzar esas certificaciones. Se hace referencia que la mayoría de las empresas grandes y medianas que cuentan con la tecnología para el proceso industrial y certificaciones pertenecen a Pro – Olivo (Organización representativa del sector olivícola peruano) (Entrevista al Gerente de Pro olivo y OCER Tacna, 2016).

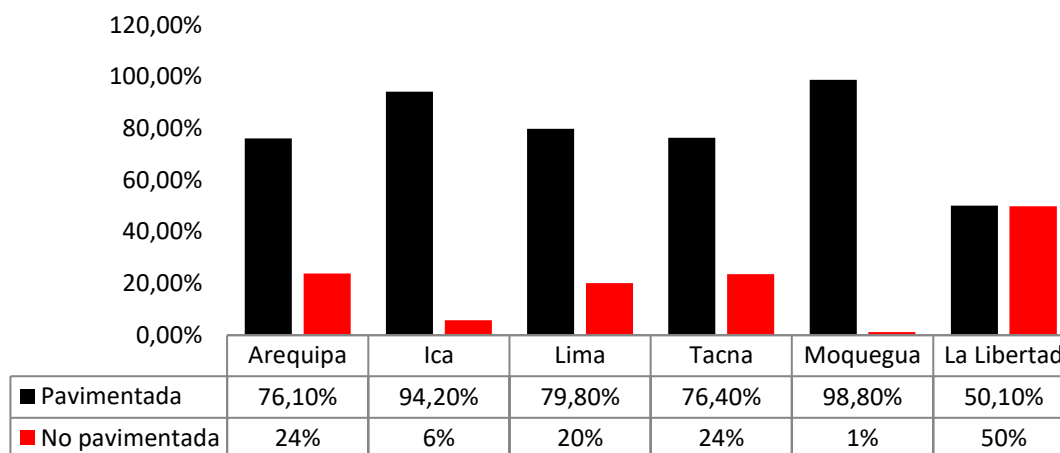
La mano de obra especializada son de costos elevados debido a la modernización de las industrias del sector olivícola (Alvade y Tello, 2014). Debido a la importancia que tiene este sector, el capital humano especializado se ha incrementado, así como la implementación de plantas de procesamiento de aceituna preparada o conservada. Sin embargo, es necesario desarrollar más conocimiento en la producción y la comercialización.

##### **Infraestructura y transporte**

En el 2014, según el ministerio del Transporte y Comunicaciones de Perú, el 75,5% del total de la red vial presenta pavimento, mientras las restantes aún no. Las zonas con mayor producción de aceituna presentan una infraestructura vial casi pavimentada su totalidad, debido a que se encuentran en la costa y existe una mayor fluidez de transporte. Sin embargo, el costo de transporte es un poco elevando, dado que después de cosechadas las aceitunas deben ser transportadas en un menor tiempo posible a la planta procesadora.



**Gráfico 4. 2:** Pavimentación de las principales regiones exportadoras de aceituna (%).



**Fuente:** Elaboración propia con información de MTC – Perú, 2016

#### ***4.1.2. Condiciones de la Demanda***

Las condiciones de la demanda de la aceituna conservada de Perú, está influenciada por la demanda interna y externa, y las exigencias que tiene estas demandas en la calidad del producto.

##### ***4.1.2.1. Demanda de aceituna***

Durante el periodo 2000 al 2014, el consumo aparente interno de Perú ha pasado de 28,7 mil toneladas a 87,36 mil toneladas (MINAGRI, SUNAT y COI, 2016).

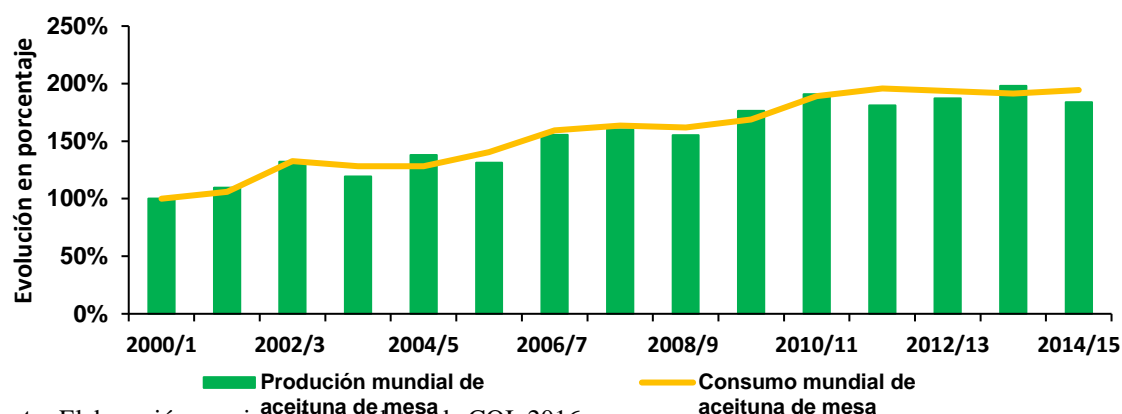
La **demanda interna** de aceituna de Perú durante ese mismo periodo (2000 – 2014), presentó un crecimiento del 204%. Cabe recalcar, que la demanda interna de Perú no es exigente en cuanto a la calidad de la aceituna, y por ello, lo adquieren a un menor precio.

La aceituna peruana se comercializa casi en su totalidad a granel en los diferentes mercados regionales. La aceituna con una buena presentación y calidad, si en caso no es destinado a la exportación, es destinada a supermercados dentro de Perú, donde su precio es superior a los de los mercados regionales. Siendo el consumo anual per cápita de aceituna en el Perú es de 1,3 Kg, por habitante (COI, 2014).

Con respecto al comercio exterior, el 25% de la producción de aceituna conservada de Perú se destinó a la exportación, Logrando satisfacer las demandas de los países como Brasil, EE.UU, Venezuela y Chile que en su conjunto explicaron el 95% del total de volumen exportado (PROMPERU-STAT, 2016).

En cuando a **demanda externa**, el consumo mundial de la aceituna de mesa, obtuvo un incremento de 94,32% en el periodo 2000 al 2014, es decir pasando de 1,3 millones de toneladas a 2,5 millones de toneladas; con una TACA de 4,86% como se observa en el gráfico 4.3.

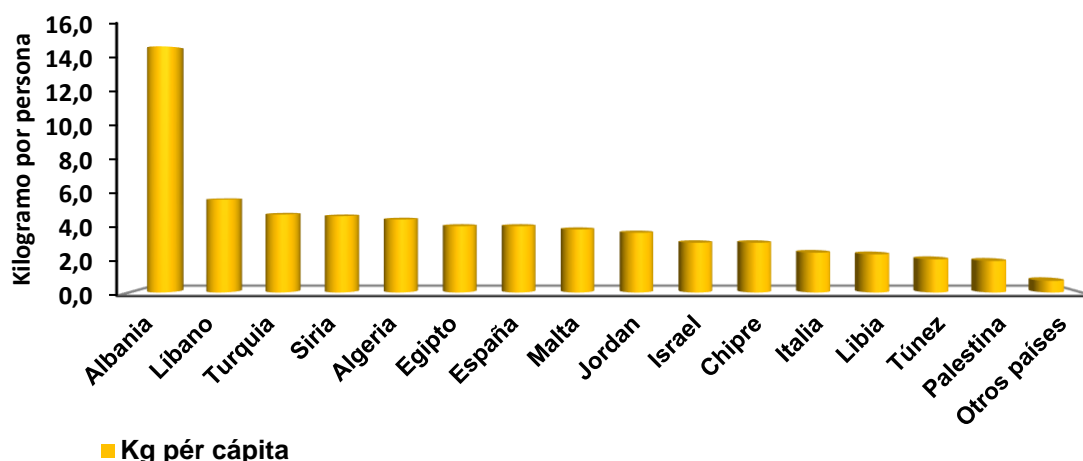
**Gráfico 4. 3:** Evolución de la producción y consumo de aceituna de mesa en el mundo, campaña 2000/1-2014/15



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COI, 2016

El consumo per cápita de aceituna de mesa durante la campaña oleícola del 2013, el país con mayor consumo per - cápita es Albania con 14,8 kg per - cápita, en segundo lugar Líbano con 5,6 kg per - cápita, en tercer lugar Turquía 4,7 kg per - cápita y otros, (Gráfico 4.4).

**Gráfico 4. 4:** Consumo per- cápita de aceituna de mesa en el mundo, período 2013.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COI, 2016

#### 4.1.3. Sectores conexos y de apoyo

Pese la existencia de más de 74 empresas exportadoras de aceituna preparada o conservada, y la conglomeración de productores y exportadores en Tacna, aún existe atomización de productores y falta de especialización de algunas empresas exportadoras. Adicionalmente una sola empresa (Grupo Nobex) concentra cerca del 32% de exportaciones del subsistema de aceituna conservada, por lo cual no ha sido considerada como clúster de empresas exportadoras (Gaia y D'ávila, 2013).

La apertura comercial, ha beneficiado en la importación de diferentes insumos y tecnologías que se requiere en el sector aceituna para la producción e industrialización. Permitiendo el

acceso de estos bienes y servicios a precios competitivos y al acceso preferencial de aranceles. Dado a que el Perú no cuenta con inversión para el desarrollo de industrias nacionales en tecnologías. Esta falta de desarrollo de industrias en tecnologías puede convertirse en un arma de doble filo a largo plazo y amenazar su condición de país exportador e importador (Romero et al, 2002).

A continuación, se describen las formas que el subsistema de aceituna conservada de Perú adopta los insumos y tecnología para la producción e industrialización.

#### **a) Proveedores de fertilizantes**

En Perú, el mercado de fertilizantes está escasamente desarrollado, dado a que menos del 1% de la superficie agrícola mejora sus producciones con fertilizantes (Fernández, 2003).

Actualmente, Perú produce fertilizantes pero en menores cantidades, teniendo la necesidad de importarlos. Los principales proveedores de fertilizantes son Rusia, algunos países del Este, Estados Unidos y Canadá. En el año 2013, se importó el 97% de fertilizantes (905.798 Tn); mientras que la producción nacional fue del 3% (23.604 Tn). (INEI, 2015).

#### **b) Proveedores de Maquinarias Agrícolas**

Al igual que los proveedores de los fertilizantes, casi el total de máquinas agrícolas en Perú son importadas, dado que, como se mencionó antes, no existe una industria peruana dedicada a este rubro.

Otros actores que contribuyen directa o indirectamente al subsistema y su desarrollo son:

#### **Pro Olivo**

Este actor es la organización más representativa del sector olivícola de Perú y está conformada por empresas procesadoras y exportadoras de aceituna, aceite de oliva y derivados.

Su función es facilitar y promover el desarrollo del sector olivícola peruano, fortaleciendo la cultura empresarial de sus asociados, a través de investigación y desarrollo (mejoras agrícolas, investigación de mercado).

#### **CEAPO**

La Central de Asociaciones de Productores de Olivo (CEAPO) representa a las asociaciones de productores. En total son más de 170 socios aproximadamente, con el propósito de mejorar la competitividad de la cadena productiva del olivo en Perú.

#### **4.1.4. Estrategias, Estructura y rivalidad de las empresas**

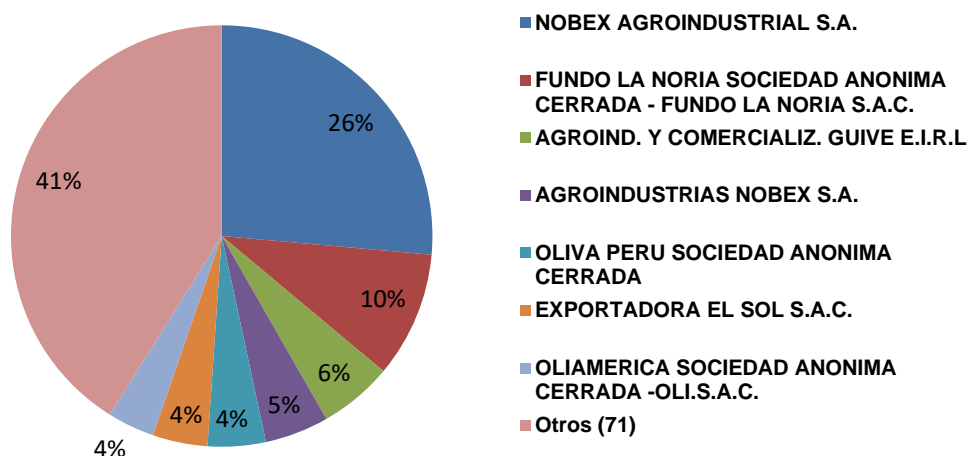
La rivalidad interna del subsistema de aceituna conservada de Perú es alta y crea presiones sobre los actores para que mejoren e innoven, lo cual ha hecho que muchos productores desarrollen el cultivo orgánico de aceitunas para diferenciarse dentro del mercado, además la reciente DO de Aceituna de Tacna y con el apoyo de los organismos públicos hará que los productores se sientan más comprometidos a innovar para crecer en el mercado a través de esta ventaja competitiva.

Si bien que la mayoría de los productores tradicionales o empresas informales de aceituna en conservas abastecen al mercado interno, muchos productores formales se dedican a la exportación de este producto. Los productores formales mediante la acción colectiva con ayuda de organismos públicos y privados han hecho posible la implementación de proyectos, lo que les ha hecho posible mejorar su producción, industrialización y comercialización. Como es el caso de la empresa Yarada S.A.C., que está integrada por agricultores organizados que han logrado comercializar en el mercado nacional e internacional (Brasil y EEUU).

Por otra parte, las empresas procesadoras exportadoras de aceituna, aceite de oliva y derivados, han conformado una organización privada denominada Pro Olivo, que facilita y promueve el desarrollo del sector olivícola peruano. Este desarrollo lo incrementan fortaleciendo la cultura empresarial entre sus asociados, satisfaciendo la demanda de los mercados más exigentes y garantizando la sostenibilidad de las exportaciones. El foco de las empresas que conforman Pro Olivo es casi en su totalidad el mercado externo.

Cabe resaltar, que la mayoría de las principales empresas en el sector de la aceituna se encuentran integradas verticalmente desde la producción hasta la comercialización. En el año del 2014, han exportado 78 empresas. De las cuales, las principales empresas exportadora de aceituna conservada en Perú fueron Nobex Agroindustrial S.A. con más de 5,9 mil toneladas (26%), el Fundo La Noria S.A.C., con 2,1 mil toneladas (10%), La Agroind. y Comercializ. Guive E.I.R.L, con más 1,2 mil toneladas (6%), la Agroindustria Nobex S.A. con 1,1 mil toneladas (5%) y entre otras. En el gráfico 4.5 se presenta la participación de cada empresa.

**Gráfico 4. 5:** Participación de los principales destinos de la exportación de aceituna preparada o conservada de Perú, en el año 2014 - Partida 200570 (en porcentaje)



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de SUNAT, 2016.

De esta relación, el Grupo Nobex es uno de los principales jugadores del sistema de aceituna a nivel de Perú. Esta empresa cuenta con plantaciones propias, y dos plantas de acopio y procesamiento ubicadas en Tacna y Arequipa respectivamente. Además, cuenta con una planta de envasado y conservas en Lima. Esta empresa está compuesta por Nobex agrícola, Nobex

Agroindustrial y Nobex Foods. Si bien esta empresa cuenta con plantaciones propias, también es una alternativa de acopio para otros productores. En el 2014, tienen aproximadamente el 31% de participación en la exportación. Esta empresa es socia de Pro – Olivo.

El Fundo la Noria, es otro actor importante, es una empresa familiar que fue creada a partir del 2010. También se dedica de la producción, procesamiento y comercialización de aceituna conservada. Se encuentra ubicada en la ciudad de Tacna (Yarada). En el 2014, tuvo una participación del 10% de exportación de aceituna preparada o conservada. Esta empresa también es socia de Pro – Olivo.

Además, existen otras empresa que exportan pero en menor porcentaje que las dos empresas antes mencionadas y forman parte de Pro – Olivo.

#### **4.1.5. Gobierno y hechos fortuitos**

##### **El gobierno**

Según el Instituto de Estadística e Informática (2013), el gobierno peruano presenta un modelo de economía abierta, dado a las políticas públicas de apertura externa. Debido a la intervención del gobierno de Perú, las empresas pueden exportar e importar bienes y servicios con el resto del mundo. En los últimos años la apertura externa ha permitido la firma de acuerdos internaciones que influyen en el crecimiento de las exportaciones peruanas.

El subsistema de aceituna conservada también es influenciado positivamente por la apertura externa, dado que no solo favorece positivamente en las exportaciones de aceituna, sino que permite la importación de tecnologías necesarias para este sector. Asimismo, Perú cuenta tratados de libre comercio con sus principales destinos de exportación. En el siguiente cuadro (4.2) se muestran los 19 acuerdos comerciales de Perú.

**Cuadro 4. 2: Perú y sus principales acuerdos internacionales**

<b>Organización Mundial de Comercio</b>		
<b>América</b>	<b>Asía</b>	<b>Europa</b>
1. Canadá	1. China	1. Asociación Europea de Libre comercio – EFTA
2. Chile	2. Corea del Sur	2. Unión Europea
3. Comunidad Andina	3. Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico – APEC	
4. Costa Rica	4. Japón	
5. Cuba	5. Singapur	
6. Estados Unidos	6. Tailandia	
7. Mercosur		
8. México		
9. Panamá		
10. Venezuela		
11. Alianza del pacifico		

**Fuente:** Elaboración propia en base a información de OMC, 2016

Los otros organismos públicos que influyen positivamente en el subsistema de aceituna conservada, mediante programas, son el Ministerio de Producción y el Ministerio de Agricultura y Riego.

## **Hechos fortuitos**

Los hechos fortuitos en la aceituna conservada en su mayoría afectan en el proceso productivo. A nivel mundial y de Perú, el principal hecho fortuito es la vecería productiva, que es un fenómeno intrínseco del olivo, que genera alternancia productiva, la cual es una característica genética del cultivo.

Otro hecho fortuito negativo a nivel de Perú, es el riesgo al fenómeno del niño que puede generar grandes pérdidas, no es posible evitar que ocurra, porque es cíclica. Sin embargo, con un manejo adecuado del cultivo se puede minimizar su efecto.

Asimismo, las plagas que han afectado el cultivo de olivo son: la plaga denominada mosca blanca y el barrenillo que de repente invaden la producción. Sin embargo, los organismos públicos como SENASA trabajan en las medidas preventivas fitosanitarias.

Actualmente el hecho fortuito más relevante al subsistema de aceituna conservada de Perú, con destino a exportación, es la reciente crisis de Brasil, principal destino de exportación. Esta crisis está generando demora en los pagos a las empresas exportadoras y la disminución de pedidos de aceituna conservada (Entrevista a la gerente Pro Olivo).

Lo más resaltante de este capítulo es que las principales debilidades que presenta el subsistema de aceituna conservada de Perú son: la escasez de agua, el bajo nivel de investigación, la poca tecnología y la mínima especialización de mano de obra, que son recursos necesarios para crear ventajas competitivas.

Por otro lado, el subsistema de aceituna conservada de Perú se apalanca más en ventajas comparativas como clima, suelo, vientos y otros.

La demanda interna de la aceituna conservada de Perú es alta, sin embargo las exigencias de calidad son mínimas disminuyendo la competitividad del sector. Asimismo, el precio en el mercado interno de Perú, acompaña la baja calidad del producto, incentivando a las empresas a dirigirse a los mercados externos.

Además, existe una alta rivalidad de las empresas exportadoras, dado que son 78 empresas que exportan este producto. Teniendo este contexto, uno de los pilares para el crecimiento de este subsistema es la comercialización externa de este producto, es por ello que en el próximo capítulo (V) abarcará el análisis de los mercados importadores de la aceituna conservada de Perú, analizando variables e indicadores.

## CAPÍTULO V: CONDICIONES DE ACCESO DE LA ACEITUNA CONSERVADA DE PERÚ A LOS MERCADOS IMPORTADORES.

Este capítulo presenta el desarrollo del objetivo específico 3, el cual consiste en evaluar las condiciones de acceso a los mercados importadores del subsistema de aceituna preparada o conservada de Perú. La metodología utilizada fue cualitativa y cuantitativa, empleando como herramienta la Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC MAC), con la finalidad de identificar las variables de mayor peso y relevancia que influyen en el acceso a los mercados importadores de Perú.

Los resultados manifestaron que las variables de mayor peso para acceder a los mercados importadores fueron: el precio final en el país de destino, las medidas para arancelarias y los costos de exportación.

Este capítulo se divide en dos secciones: la primera, describe e identifica las variables más relevantes que pueden influir en el acceso a los mercados importadores de aceituna conservada. Cabe mencionar, que estas variables serán utilizadas en el siguiente capítulo para la construcción de escenarios.

La segunda sección, analiza las variables más relevantes (clave) encontradas en la primera sección, con la finalidad de realizar un análisis comparativo de los principales competidores de Perú. A continuación, se desarrollan las dos secciones.

### 5.1. Análisis Estructural Prospectivo - método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación).

#### 5.1.1. Descripción de las variables MICMAC

Se recabaron en total 16 variables, clasificadas en los temas de: producción, procesos, gestión, marketing, comercio internacional y la internacionalización de empresas. A continuación, en el cuadro 5.1, se describe y clasifica cada variable del subsistema de aceituna conservada de Perú que influye en la inserción a mercados importadores.

**Cuadro 5. 1:** Variables que influyen en la inserción de la aceituna conservada de Perú a los mercados importadores.

N <sup>o</sup>	TÍTULO	ABREVIATURA	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Asociativismo y la integración de los productores	ASOC_PROD	En Perú, existe Asociativismo entre pocos productores de aceituna, perdurando aún la atomización de productores.	Gestión
2	Calidad del producto	CAL_PROD	La calidad del producto de la aceituna preparada es de acuerdo a la valorización del cliente. Generalmente depende del proceso y certificaciones solicitadas. Cabe recalcar que hay países más exigentes en calidad y procesos que otros.	Procesos

<b>N °</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>ABRE VIATU RA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TEMA</b>
3	Costo producción	COST_PROD	Los costos de producción de la aceituna conservada, son más altos de acuerdo a su procesamiento y al destino de la producción. Es decir de acuerdo a los estándares de calidad, y a la agregación de valor.	Producción
4	Costos de exportación	COS_EXPOR	Los costos de exportación de aceituna conservada incluyen los costos logísticos, Flete, seguro, trámites documentarios, entre otros. Estos costos de exportación aumentan o disminuyen de acuerdo a la distancia y al medio de transporte utilizado.	Comercio Internacional
5	Cultura exportadora	CULT_EXPOR	La mayoría de los productores no asociados al parecer tienen poca cultura exportadora. Sin embargo, productores asociados y las empresas exportadoras si fomentan a un cultura exportadora.	Gestión
6	Difusión y promoción de la aceituna en el exterior	DIF_PROM	La difusión y promoción de aceituna conservada de Perú en las ruedas o feria de aceituna en el mundo, parece ser escasa. He inclusive falta, promocionar y difundir el reciente reconocimiento DO de la aceituna de Tacna, promocionando las propiedades especiales de este producto.	Marketing
7	Evolución del consumo internacional	EVOL_CONS	Como se analizó anteriormente, la evolución de consumo mundial de aceituna conservada se ha incrementado. Sin embargo, en el Perú, la demanda del principal consumidor de aceituna conservada, Brasil, puede verse afectado por su reciente crisis, disminuyendo su consumo.	Comercio Internacional
8	Idioma del país de destino	IDIO_PAIS	Las empresas exportadoras de aceituna tienen complicaciones al comunicarse y negociar con países como EE.UU debido al idioma. Aún más, a otros países de otros idiomas.	Internacionalización
9	Inversión del negocio	INVER_NEG	La inversión para el negocio de la aceituna es alta, dependiendo de los costos de infraestructura, procesos, tecnología y a las exigencias de los mercados a los que desea exportar.	Gestión
10	Investigación de mercado y Desarrollo de producto	INV_MER	La investigación de mercado y desarrollo del producto influyen en el crecimiento del sector de la aceituna. Es así, que las propias empresas se encargan de invertir en estas investigaciones, aunque son pocas.	Procesos
11	Medidas arancelarias	MED_ARAN	Los aranceles son los impuestos que pagan los exportadores e importadores en un país al	Comercio



N <sup>o</sup>	TÍTULO	ABREVIATURA	DESCRIPCIÓN	TEMA
			momento de realizar sus transacciones. En el caso de las exportaciones de la aceituna, depende el destino del producto.	Internacional
12	Medidas para arancelarias	MEND_NO_AR	Las medidas para arancelarias son regulaciones de cada país. Existen países muy exigentes en cuanto a certificaciones y calidad. Lo mismo sucede en las exportaciones de la aceituna conservada, que las medidas no arancelarias dependen del destino de exportación.	Comercio Internacional
13	Precio en el país de destino	PREC_DEST	El precio final de la aceituna preparada en el país de destino es relativo dado que comprende los requisitos solicitados por el cliente. El precio lo pone el mercado, recalcando que los países que producen a gran escala ingresan con un menor precio.	Comercio Internacional
14	Producción de la aceituna	PROD_ACEI	La producción de aceituna se ha incrementado notablemente en los últimos años, debido al incremento de hectáreas cultivables. Además, de la mejora de las prácticas agrícolas. Sin embargo, el rendimiento es vulnerable por los cambios climáticos desvalorarles.	Producción
15	Tecnología industrial	TEC_INDUS	Son utilizadas en los procesos de industrialización. En el sector de la aceituna ha mejorado e invertido en los dos últimos años en tecnologías industriales, sin embargo, son pocas.	Procesos
16	Tratados comerciales	TRA_COMER	Los tratados comerciales son acuerdos comerciales entre diferentes países. Estos acuerdos pueden beneficiar a las exportaciones de la aceituna por las tasas preferenciales de aranceles descritas en el acuerdo.	Comercio Internacional

**Fuente:** Elaboración propia en base de entrevistas, 2016.

### 5.1.2. Matriz de relaciones directas

Partiendo del listado final de variables que influyen en el subsistema de aceituna conservada que se mostró en el cuadro 5.1. Se realizó la elaboración de la matriz de relaciones directas, donde se calificó en grado de “influencia” de cada variable sobre las demás variables.

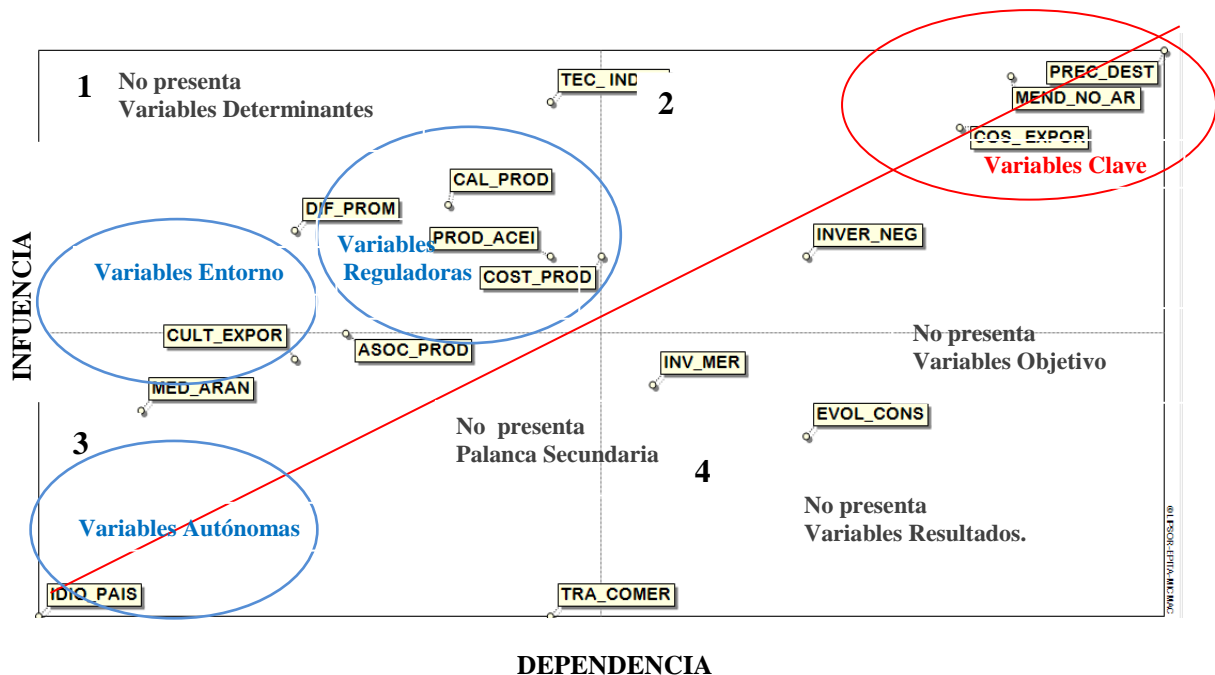
Como se mencionó en la metodología, las variables fueron calificadas entre el rango del 0 - 3, con la posibilidad de identificar las influencias potenciales. Para evaluar la relación entre las variables se consideraron los siguientes valores: (0) influencia nula, (1) influencia débil, (2) influencia moderada, (3) influencia fuerte y (P) influencia potencial.

De la Matriz influencias y dependencias directas, se identificó que la variable con mayor ponderación fue la variable número 13, denominada: **precio final en el país de destino**.

### 5.1.3. Plano de influencias y dependencias directas

Luego de ponderar las variables que influyen en el subsistema de aceituna conservada de Perú, se realizó el plano de influencias y dependencias directas (gráfico 5.1), donde se analizó de manera más clara las variables de estudio. El gráfico presenta dos ejes, el primero muestra el grado de influencia (eje vertical) y el segundo es el grado de dependencia (eje horizontal).

**Gráfico 5. 1:** Plano de influencias y dependencias directas.



**Fuente:** Elaboración propia en base a entrevistas a través del software LIPSOR –EPITA- MICMAC, 2016.

En el gráfico 5.1, se clasificaron las variables de influencia del subsistema de aceituna conservada para exportación de los cuales destacan cuatro categorías y son las siguientes:

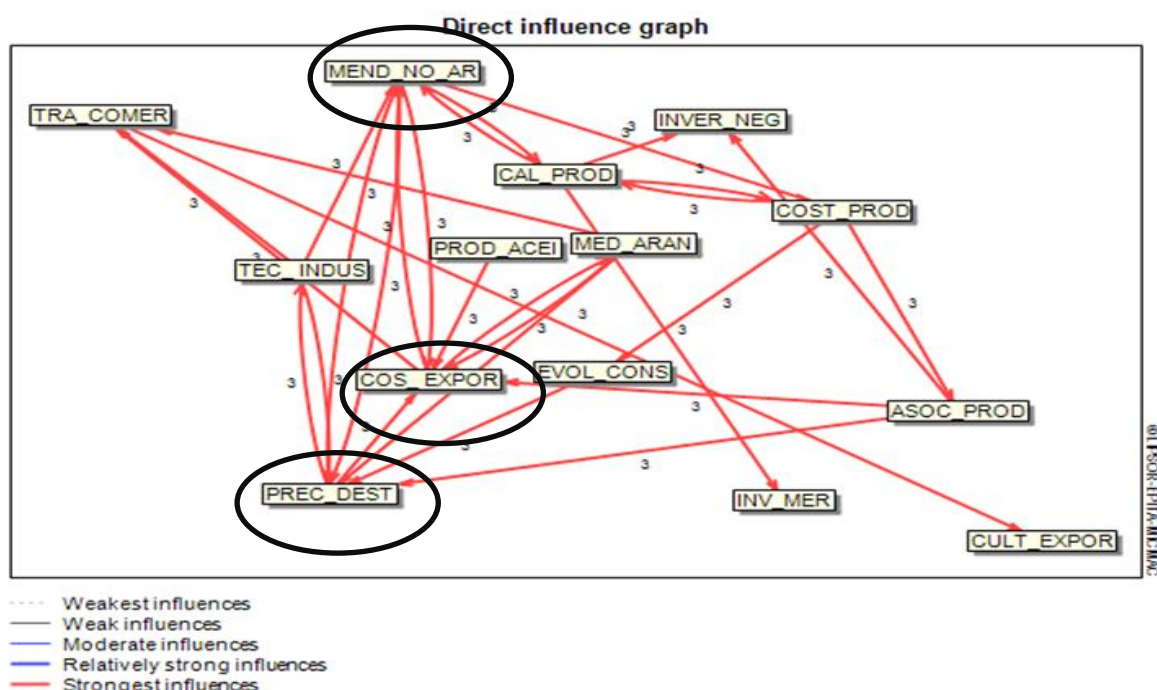
**Variables de Entorno:** La CUL\_EXPOR (Cultura Exportadora) y MED\_ ARAN (Medidas arancelarias).

**Variables Autónomas:** IDIO\_PAIS (Idioma del País).

**Variables Reguladoras:** CAL\_PROD (Calidad del producto), PROD\_ACEI (Producción de aceituna), COST\_PROD (Costo de producción); y en menor parte a ASOC\_PROD (Asociativismo de productores) y DIF\_PROM (Difusión y Promoción).

**Variables clave:** Aquí resaltan como variables clave: PRE\_DEST (Precio final en el país de destino); MEND\_NO\_AR (Medidas no arancelarias) y COS\_ EXPOR (Costo de exportación). Estas variables son las que identifican los elementos más impactantes en el plano de influencias y dependencias .En el gráfico 5.2, se analizan las variables con las relaciones más fuertes sobre las demás variables.

**Gráfico 5. 2:** Influencias y dependencias directas.



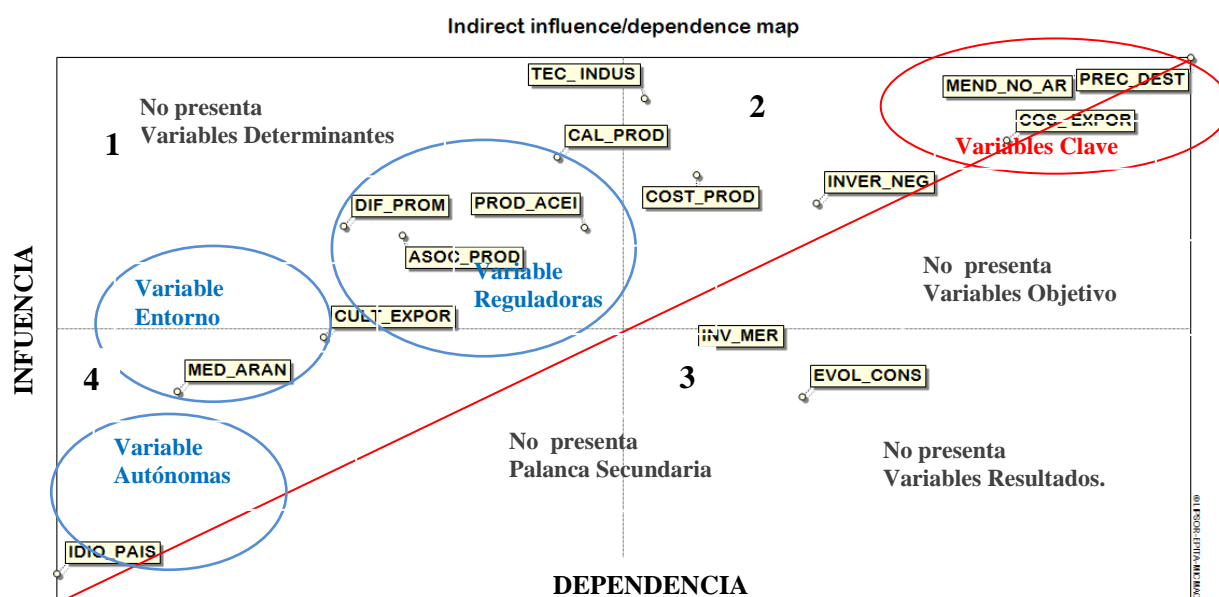
**Fuente:** Elaboración propia en base a entrevistas a través del software LIPSOR –EPITA- MICMAC, 2016.

Del gráfico 5.2, se observa que las variables con mayor relación con las demás es el Precio final en país de destino, medidas no arancelarias y costo de exportación. Estas variables encontradas tienen comportamiento a corto plazo (1 a 10 años).

#### **5.1.4. Plano de influencias y dependencias indirectas**

En el gráfico 5.3, se presenta el plano de influencias y dependencias indirectas, que es muy parecido al plano de influencias directas. Sin embargo, aquí se analiza las variables a mediano plazo (1 a 15 años). Este plano también selecciona como variables clave a PRE\_DES (Precio final del país de destino), MEND\_NO\_AR (Medidas no arancelarias) y COS\_EXPOR (Costo de exportación). Se observa también que las variables INVR\_NEG (Inversión del negocio) y COST\_PROD (Costo de producción) podrían convertirse en variables clave a mediano plazo.

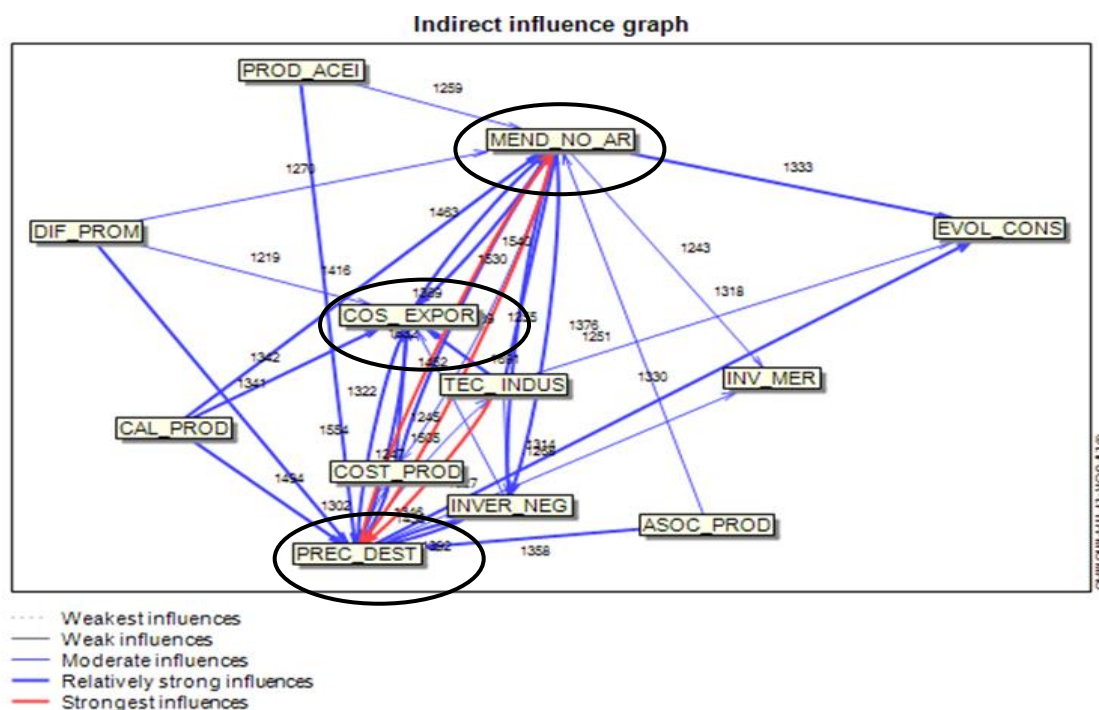
**Gráfico 5. 3: Plano de influencias y dependencias indirectas**



**Fuente:** Elaboración propia en base a entrevistas a través del software LIPSOR –EPITA- MICMAC, 2016.

A continuación en el gráfico 5.4, se muestran las relaciones de las variables a mediano plazo.

**Gráfico 5. 4: Influencias y dependencias indirectas.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a entrevistas a través del software LIPSOR –EPITA- MICMAC, 2016.

Este gráfico 5.4 se determina a partir de la matriz de influencias indirectas, como resultado de este gráfico se visualiza que la variable que más influye a mediano plazo es también las variable PRE-DEST (Precio final en el país de destino), MEND\_NO\_AR (Medidas no arancelarias) y COS\_EXPOR (costos de exportación).

Por lo tanto, de ambos mapas y gráficos en relación de influencia de manera directa e indirecta, se identificó que las variables más relevantes (clave) que influyen en el acceso a los mercados importadores del subsistema de aceituna conservada de Perú a corto y mediano plazo son las mismas.

## **5.2. Análisis de las variables clave**

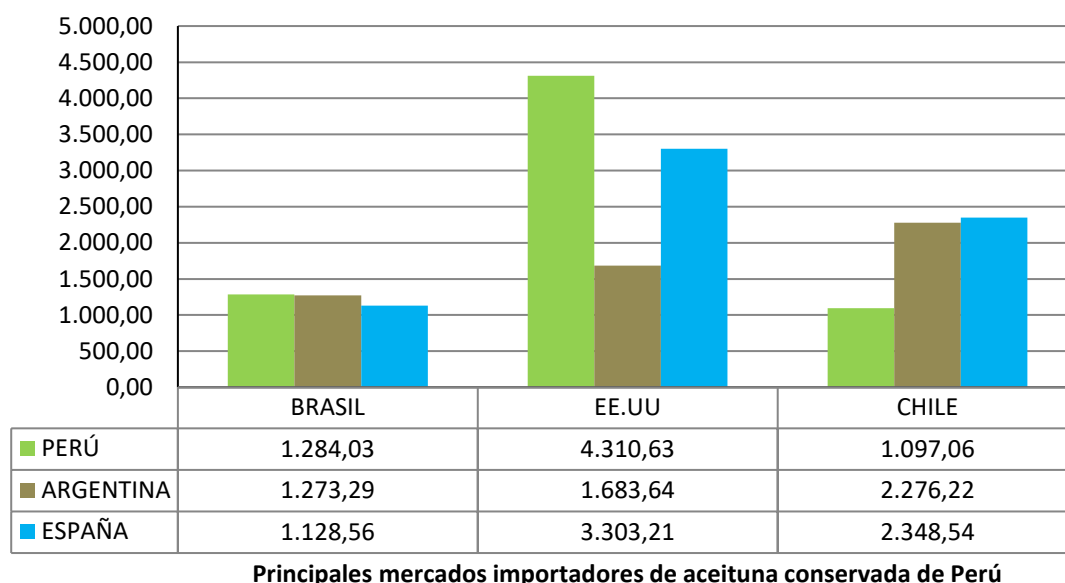
Se realizó un análisis de las variables clave del subsistema de aceituna conservada de Perú como condiciones de acceso a los principales países importadores. Las variables clave: PRE-DEST (Precio final en el país de destino), MEND\_NO\_AR (Medidas no arancelarias) y COS\_EXPOR.

Para la variable PRE – DEST y MEND\_NO\_ARAN, se analizó los principales mercados importadores del subsistema de la aceituna preparada o conservada: Brasil, Estados Unidos, Venezuela y Chile y los principales competidores de Perú (Argentina y España). En el caso de la variable COST\_EXPOR, se analizó su relación con los mercados importadores. Cabe mencionar, que en los análisis no se consideró al mercado de Venezuela, debido a la falta de información al parecer por problemas políticos – económico.

### ***5.2.1 Análisis del Precio de los principales importadores vs competidores de Perú***

Cuando se refiere del precio relativo final en el país de destino, se partirá del precio CIF, debido a que este Inconterms incluyen los costos de la producción, transformación, incluidos pagos documentarios (aduanas), flete y seguro. Es así que se presenta el gráfico 5.5, que muestra los precios de importación (CIF) de la aceituna conservada por los mercados importadores vs los países competidores de Perú en el año 2014.

**Gráfico 5. 5:** Precio de importación CIF de aceituna preparada o conservada de Perú vs sus competidores y sus mercado importadores. Partida N: 200570, en el año 2014 (US\$/TM)



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de Trade Map – UN COMTRADE, 2016

En el gráfico 5.5, muestra que las aceitunas conservadas peruanas fueron importadas por el mercado brasileño a US\$ 1. 284,03 cada tonelada. Siendo, este precio un poco mayor a sus principales competidores: Argentina (US\$ 1.273,29 por tonelada importada por Brasil) y España (1.128,56 US\$ por tonelada importada por Brasil).

En el caso de las importaciones de aceituna conservada peruana por el mercado de Estado Unidos, el precio CIF por tonelada fue de US\$, 4.310,63 mucho mayor sus competidores. Asimismo, Estados Unidos importó a US\$ 1.683,64 por tonelada de aceituna conservada Argentina y a US\$ 3.303,21 por tonelada de aceituna conservada de España. Al parecer este mayor precio CIF de Perú se debe a los costos de exportación, requerimientos fitosanitarios más exigentes y las presentaciones del producto.

En las importaciones de aceituna peruana por Chile representó un precio CIF de US\$1.273,29. Siendo, un precio CIF menor a sus competidores. Como Argentina (un precio de CIF de US\$ 2.276,22 por tonelada importada por Chile) y España (US\$ 2.348,54 por tonelada importada por Chile. Al parecer este precio menor se debe a una distancia geográfica menor y menores medidas para arancelarias. Respecto a las importaciones de aceituna conservada de Perú al mercado de Chile representa el 19% de volumen de sus importaciones.

Por consiguiente, al analizar el precio CIF, puede concluir que el subsistema de aceituna conservada de Perú no es líder en precio, dado que ingresa la mayoría de sus países importadores a un precio más alto, en comparación a sus principales competidores Argentina y España. Excepto al mercado de Chile, que ingresa bajos precios, desde donde era procesada y reexportada a Brasil como Aceituna de Azapa (Quispe, 2013).

### 5.2.2. Análisis de las Medidas No Arancelarias de los principales importadores vs competidores

La siguiente variable son las medidas no arancelarias, se resalta que solo se hace enfoque en las medidas de seguridad y regulaciones sanitarias y fitosanitarias de cada país importador de aceitunas conservadas de Perú y sus principales competidores, tal como se muestra en el cuadro.5.2.

**Cuadro 5. 2:** Medidas no arancelarias de los principales importadores vs competidores la aceituna conservada de Perú.

PRINCIPALES IMPORTADORES	PERÚ VS SUS COMPETIDORES		
	Perú	Argentina	España
<b>Brasil</b>	- Certificación fitosanitaria.	- Certificación fitosanitaria.	- Certificación fitosanitaria.
<b>Estados Unidos</b>	-Certificación de origen y fitosanitaria. Medidas de seguridad. -FDA  Regulaciones sanitarias y fitosanitarias -Código alimentario -BPA -HACCP	-Certificación de origen y fitosanitaria. Medidas de seguridad. -FDA  Regulaciones sanitarias y fitosanitarias -Código alimentario -Buenas prácticas Agrícolas -HACCP	-Certificación de origen y fitosanitaria. Medidas de seguridad. -FDA  Regulaciones sanitarias y fitosanitarias -Código alimentario -Buenas prácticas Agrícolas -HACCP
<b>Chile</b>	- Producto orgánico – Chile. - Kosher (opcionales )	- Producto orgánico – Chile. - Kosher (opcionales )	- Producto orgánico – Chile. - Kosher (opcionales )

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos SENASA, PROMPERÚ. ANSIVA, 2016

En el cuadro 5.2., se observa que las importaciones de aceituna conservada para Brasil solo ingresan con certificación fitosanitaria, esto se da para Perú, España y Argentina. Además, las importaciones de Brasil son supervisadas por Vigilancia sanitaria de mercancías (ANSIVA).

Respecto al mercado de Estados Unidos, se observa que de los mercados importadores de aceituna conservada como Perú, Argentina y España, deben cumplir las exigencias en cuanto a seguridad y regulaciones sanitarias y fitosanitarias para el ingreso de sus productos. Siendo los requisitos de seguridad la FDA (U.S Food and Drug Administración), cuya agencia se encarga de supervisar, inspeccionar y analizar de forma aleatoria de todas las importaciones que llegan a Estados Unidos. También deben contar con las regulaciones sanitarias y fitosanitarias privadas como BPA (Buenas prácticas Agrícolas), y certificaciones de HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point).

En el caso del mercado de Chile de las aceitunas conservadas peruana no requieren certificado fitosanitario para ingresar a este mercado. Esto mismo se presenta para sus principales países

competidores Argentina y España. Solo que las aceitunas deben cumplir con las normas establecidas del Servicio Agrícola y Ganadero y Ministerio de Chile. Resaltando que no tiene certificaciones obligatorias. Sin embargo, tiene algunas certificaciones privadas opcionales como es la certificación: Producto orgánico – Chile, y la certificación del Kosher.

Del análisis de esta variable medidas no arancelarias, al parecer los países importadores de aceituna conservada de Perú que son más desarrollados como Estados Unidos, sus empresas importadoras son más exigentes en cuanto a las medidas no arancelarias que los mercados importadores en desarrollo.

### 5.2.3 Análisis de los costos de exportación de la aceituna peruana

En cuanto a los costos de exportación de aceituna de Perú, los cuales se envían a través de contenedores, es necesario analizar el volumen y precio de un contenedor de 20' pies. El contenedor de 20' pies tiene la capacidad de aproximadamente 270 bidones con aceituna conservada de 80 Kg cada uno. Del bidón de 80 kg: 60 kg corresponden a la aceituna, 17kg de salmuera: agua y sal y 3kg del bidón. Por lo tanto, se podría decir que el volumen que puede ingresar en un contenedor de 20' pies en total es de aproximadamente 21,6 Toneladas de aceituna conservada (Aldave y Tello, 2014).

Es así, que sus costos de exportación de un contenedor de 20' pies de aceituna conservada, aproximadamente son los siguientes: Costo de embalaje (US\$ 200), de Certificado de origen (US\$15,15), de Certificado sanitario (US\$ 11,25), de Transporte terrestre (US\$ 1.601), de Agente de aduanas (US\$ 180) y de Carga (US\$ 150) (Aldave y Tello, 2014).

En el caso de los fletes se consideran los costos promedios<sup>2</sup> por cada medio de transporte y destino, tal como se muestra en el cuadro 5.3.

**Cuadro 5. 3:** Costo de Flete promedio de Perú hacia Brasil, Estados Unidos y Chile

<b>Mercado de Destino</b>	<b>Medio de transporte</b>	<b>Unidad</b>	<b>Importe de Flete</b>
Estados Unidos	Puerto Matarani (Perú) a Puerto Long Beach (Estados Unidos)	Contenedor de 20'	US\$1.990 – US\$ 2.959
Chile	Marítimo Callao (Perú) – San Antonio (Chile)	Contenedor de 20'	US\$ 433 – US\$ 479
	Terrestre Tacna (Perú) – Arica (Chile)	Contenedor de 40'	US\$ 605 – US\$ 669
Brasil	Marítimo Callao (Perú) – Puerto Santos (Brasil)	Contenedor de 20'	US\$ 2.300 – US\$ 2.650
	Terrestre	Contenedor de 20'	US\$ 4.500 - US\$ 5.018

<sup>2</sup> Estos costos promedios no incluyen el flete interno (De la empresa al puerto), ni estiba y ni descarga



	Tacna (Perú) – Iñapari (frontera con Brasil) – Rio Branco (Brasil)		
--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de PROMPERÚ (2016) y, Aldave y Tello (2014)

En el caso del costo de seguro para la exportación de la aceituna conservada representa aproximadamente el (2,25%) del precio FOB exportado (Aldave y Tello, 2014). Es así que el precio final puede ser influenciado por la distancia de la empresa, puerto y por destino de exportación, por los medios de transportes, entre otros. Respectos a los costos de exportación son muchos factores que pueden modificar su precio como volumen, distancia del puerto de destino, el medio de transporte, la fragilidad del producto, etc.

Tal es el caso, del costo de Flete terrestre de Perú – Brasil, el cuál es más alto que el marítimo, dado que el transporte terrestre internacional en el Perú no está tan desarrollado; además, incluye la tarifa de falso flete, por el riesgo de retornar el camión vacío. Asimismo, el transporte terrestre internacional carece de compañías aseguradoras que puedan salvaguardar posibles actos delictivos que puedan ocurrir en el traslado.

Es así que el Precio CIF de la exportación, desde LIMA, de un contenedor de 20' con aceituna conservada a Estados Unidos tendría el un valor aproximado de US\$ 32.224,87 (Aldave y Tello, 2014).

Del análisis de las 16 variables, se encontró que las variables clave más relevantes en el subsistema de la aceituna conservada de Perú, que limita su exportación son: El precio en el país de destino, mediadas no arancelarias y costo de exportación. En el caso de precio CIF se observó que EE.UU adquiere la aceituna aun mayor precio en comparación a los países en vías de desarrollo como (Brasil y Chile). Asimismo, en cuanto a las Medidas no arancelarias las empresas importadoras de EE.UU, son más exigentes en certificaciones privadas, que los otros mercados de destino de Perú. Y en el costo de exportación varía de acuerdo a la distancia del puerto de salida al puerto de destino, el medio de transporte, los seguros y otros costos más, es más cómodo exportar las aceitunas a Chile que a otros mercados.

El análisis de las variables clave que tiene el subsistema de aceituna conservada para acceder a los mercados importadores tiene la finalidad de establecer las hipótesis o eventos que permiten evaluar la probabilidad de ocurrencia de los distintos escenarios futuros de la aceituna conservada de Perú, lo cual se pasa a desarrollar en el capítulo siguiente (VI).

## CAPÍTULO VI: ESCENARIOS DE ADAPTACIÓN MÁS PROBABLES DEL SUBSISTEMA ACEITUNA PREPARADA O CONSERVADA PERUANA AL 2025.

Este capítulo presenta el desarrollo del objetivo específico 4, el cual consiste en evaluar los diferentes escenarios más probables del subsistema de aceituna preparada o conservada de Perú. La metodología empleada es cualitativa y se empleó como herramienta el método de Sistemas de Matrices de Impactos Cruzados (SMIC), con la finalidad de ponderar los posibles escenarios de adaptación del subsistema de aceituna conservada al año 2025. Como resultado se encontró que el escenario más probable es el denominado “Buscando nuevas fronteras” (Diversificación). Seguido por el escenario “Mantenerse igual” (Seguir solo exportando en mayor cantidad a Brasil), y el último escenario “Alimentando a los nuestros” (Mercado interno de Perú).

El capítulo se divide en dos secciones: la primera describe e identifica los supuestos futuros de las variables clave del subsistema de aceituna conservada de Perú a 2025 asimismo, la ponderación a través del SMIC. La segunda sección describe los tres escenarios de adaptación más probables. A continuación, se desarrolla las dos secciones.

### 6.1. Método de elaboración de escenarios- método Sistema de Matrices de Impactos Cruzado (SMIC).

#### 6.1.1. Supuestos de las variables clave

A través de las variables clave o estratégicas señaladas en el capítulo anterior (VI) (Precio final en país de destino, medidas no arancelarias y costos de exportación), se presentan los supuestos de las variables clave del subsistema de aceituna conservada de Perú, tal como se muestra en el cuadro 6.1.

**Cuadro 6. 1:** Supuestos futuros de las variables clave a 2025

Variable clave	Evento	Horizonte	Hipótesis de futuro	Situación actual
Precio final en el país de destino (CIF)	e1	¿Cuál es el supuesto futuro para la variable clave al 2025?	Que las empresas de aceituna conservada de Perú ingresen a otros mercados internacionales a un mejor precio.	Las empresas de aceituna conservada de Perú, ingresan a los mercados de Brasil (mayor volumen y a un menor precio), a Estados Unidos (Menor cantidad a un mayor precio).
Medidas no arancelarias	e2		Que la mayor parte de las empresas y asociaciones de aceituna conservada cuenten y cumplan con	Solo las empresas exportadoras más grandes de aceituna conservada de Perú

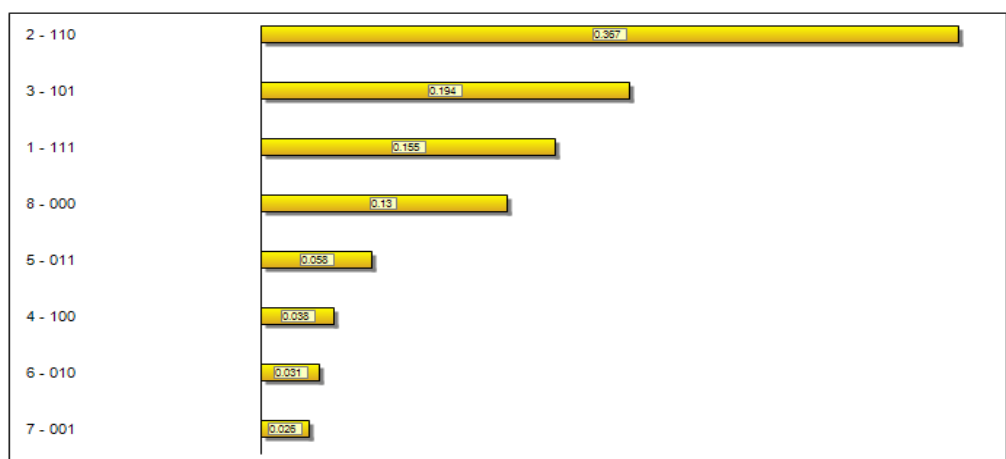
			las medidas fitosanitarias públicas y privadas solicitadas por mercados internacionales.	tienen todas las certificaciones fitosanitarias.
Costos de Exportación	e3		El costo de exportación se mantiene o se incrementa sustancialmente, porque los pequeños productores no están en condiciones competir con oferentes internacionales	Los mediados productores se encuentran asociados. Sin embargo, los pequeños productores no están asociados, lo que dificultan reunir el volumen mínimo de un contenedor.

**Fuente:** Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

### 6.1.2. Histograma de escenarios alternativos

Después, de los supuestos de las variables clave, se identificó 8 escenarios posibles como se muestran en el gráfico 6.1.

**Gráfico 6. 1:** Histograma de la probabilidad de escenarios.



**Fuente:** Elaboración propia en base al procesamiento de las entrevistas realizadas a través del programa SMIC – PROB – EXPERT, 2016.

A continuación, en el cuadro 6.2, se muestran los tres escenarios (Optimista, intermedio, pesimista) y su respectiva ponderación.

**Cuadro 6. 2:** Ponderación de los escenarios de adaptación a desarrollar a 2025

Número de escenario	Combinación de configuración	Probabilidad
02	110 (Optimista)	37%
08	000 (Intermedio)	13%
07	001 (Pesimista)	3%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procesamiento de las entrevistas realizadas a través del programa SMIC – PROB – EXPERT, 2016

Como resultado se obtuvo que el escenario de adaptación del subsistema de aceituna de Perú con mayor probabilidad. Es el escenario n°02, con la combinación 110: (Optimista) denominado “Buscando nuevas fronteras”.

A continuación, se presenta un cuadro (6.3) resumen de los resultados de los tres escenarios alternativos más importantes que conlleva a tener una visión más clara del escenario de adaptación más posible para el año 2025.

**Cuadro 6. 3:** Escenarios de adaptación del subsistema de la aceituna peruana a 2025.

Incertidumbre Crítica	Escenario Optimista: 02-110 “Buscando nuevas fronteras”.	Escenario Intermedio: 08-000 “Mantenerse igual”	Escenario pesimista: 07-001 “Alimentando a los nuestros”.
¿Cuáles son los posibles escenarios de adaptación del subsistema de la aceituna preparada o conservada peruana frente a la crisis de Brasil más probable al 2025?			
Crisis del principal mercado importador de aceituna conservadas de Perú: Brasil	+ Exportaciones a otros países (reorientación a otros mercados) + Precio al productor de aceitunas + Rentabilidad para las empresas agroexportadoras de aceituna. + Calidad de aceitunas + Presencia en ferias Rondas de negocio internacionales.	+ Exportación en mayores volúmenes a Brasil +/- Precio al productor de aceitunas +/- Rentabilidad para las empresas agroexportadoras de aceituna. - Calidad de aceitunas +/- Presencia en ferias Rondas de negocio internacionales.	-Exportaciones + mercado interno - Precio al productor de aceitunas - Rentabilidad para las empresas agroexportadoras de aceituna. - Calidad de aceitunas - Presencia en ferias Rondas de negocio internacionales

**Fuente:** Elaboración propia, 2016

A continuación se detallan estos tres escenarios.

#### **6.1.2.1. Escenario Optimista: “Buscando nuevas fronteras”**

El escenario optimista tiene la configuración 110, dado que cumple los dos supuestos de las variables clave (**Precio final en el país de destino**, es decir que las empresas de aceituna conservada de Perú ingresan a otros mercados internacionales a un mejor precio y **Medidas no arancelarias**, dado que la mayor parte de las empresas y asociaciones de aceituna conservada cuentan y cumplan con las medidas fitosanitarias públicas y privadas solicitadas por mercados internacionales.). Este escenario en adelante será denominado “Buscando nuevas fronteras”.

Por consiguiente en el 2025, el negocio del subsistema de aceituna conservada de Perú, está orientado a otros mercados aparte del mercado de Brasil. Es decir, ha incrementado su cuota de exportación en cuanto a volumen a otros países (diversificación de mercados). Asimismo, ha disminuido la marcada dependencia al mercado de Brasil.

Debido al aumento del precio final y a la aceptación de la aceituna en otros países, una parte del incremento de esta renta se ha trasladado al productor de aceituna. Permitiendo mejorar la calidad de vida de muchos productores.

También, existe el incremento de la rentabilidad para las empresas agroexportadoras de aceituna, debido al aumento en el volumen de exportaciones, al pronto pago, al mayor precio de comercialización y a los beneficios de las negociaciones. Fomentando mayor inversión en este negocio.

En cuanto, a los otros mercados de destino de aceituna, como en la mayoría son países desarrollados o en vía de desarrollo, estos son más exigentes en la calidad de aceitunas, el comercio justo y cuidado ambiental.

El negocio de aceituna conservada de Perú cuenta con mayor presencia en ferias y en rondas de negocio internacionales.

Es así, que este escenario se muestra como el más óptimo para el logro de la competitividad del subsistema de aceituna conservada de Perú y su trazabilidad en el tiempo.

#### **6.1.2.2. Escenario tendencial: “Mantenerse igual”**

El escenario intermedio es el tendencial, debido a que el futuro es similar al presente y pasado. Tiene la configuración 000, dado a que no se cumplen ninguno de los supuestos de las variables clave. Teniendo en cuenta esto, este escenario es denominado “Mantenerse igual”.

En el año 2025, el negocio del subsistema de aceituna conservada de Perú, sigue exportando en grandes volúmenes al mercado de Brasil, marcando su dependencia y fortaleciendo ese vínculo con este mercado. Sin embargo, puede existir la posibilidad de otros hechos fortuitos limiten el acceso a este mercado.

El precio al productor de aceitunas se mantiene igual, e incluso puede disminuir debido a demora de los pagos que está ocurriendo por su actual crisis del mercado de Brasil

Asimismo, la rentabilidad para las empresas agroexportadoras de aceituna se mantiene igual o disminuye debido a disminución de los volúmenes importados por parte de ese mercado.

En cuanto a la calidad de aceitunas es la misma, es decir, de baja calidad puesto que la demanda de aceituna conservada no es exigente en cuanto este rubro.

Relativa presencia en rondas de negocio internacionales, visto que el mayor enfoque sigue siendo el mercado brasileño.

Después de la crisis se creó un programa de marketing con la finalidad de eliminar intermediarios y así la aceituna conservada llegue directo al cliente.

#### **6.1.2.3. Escenario Pesimista “Alimentando a los nuestros”.**

El escenario pesimista tiene la configuración 001, dado que solo se cumple uno de los supuestos de las variables clave (**Costos de Exportación** se mantiene o se incrementa sustancialmente, porque los pequeños productores no están en condiciones competir con oferentes internacionales). Teniendo en cuenta esto, este escenario es denominado “Alimentando a los nuestros”. Este escenario de adaptación es de ruptura, se rompe tendencias del pasado.

En el 2025, el subsistema de aceituna conservada de Perú no hace nada, la empresas exportadoras sufren las consecuencias y tan solo se dedica abastecer al mercado interno. Reduciendo los costos de exportación a cero.

Esto tiene como consecuencia la disminución de la producción de la aceituna. Es así que se reduce el precio al productor de aceituna conservada.

La rentabilidad de las empresas que exportaban ha disminuido drásticamente, dado que el consumidor interno adquiere la aceituna a un menor precio. Este menor precio se debe a la menor calidad, porque el cliente interno no es muy exigente en cuanto a la calidad y certificaciones.

Es así, que debido al análisis anterior se encuentra que el escenario más probable es el escenario óptimo. Este escenario en adelante se convierte en el escenario Apuesta.

#### **6.2. Escenario Apuesta SMIC**

A continuación, en el cuadro 6.4, se detallan las acciones efectuadas para llegar hacia el escenario Apuesta 2025. El escenario Apuesta es 02 – 110 (dado que se cumplen dos de los supuestos de las variables clave).

**Cuadro 6. 4:** Acciones a efectuar para lograr el escenario Apuesta 2025

Nombre del escenario	Buscando nuevas fronteras	
Configuración SMIC	110	
Variable clave / supuesto de la variable	Conf.	Acciones a efectuar
<p><b>Precio final en el país de destino (CIF):</b> Las empresas de aceituna conservada de Perú ingresa a otros mercados internacionales a un mejor precio al 2025</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Efectuar estudios de mercado.</li> <li>-Mostrar bondades y propiedades de la aceituna.</li> <li>-Publicitar la DO de origen de la aceituna de Tacna y/o desarrollar una marca colectiva de las empresas exportadoras de aceituna de Perú.</li> <li>- Realizar un benchmarking de los países más exitosos en la comercialización de aceituna en conserva a nivel mundial.</li> <li>-Aumentar la cuota a otros mercados (expansión internacional, es decir diversificar mercados)</li> <li>-Incentivar a la innovación de nuevos productos y packaching.</li> <li>-Fomentar la responsabilidad social corporativa y cultura exportadora a los pequeños productores.</li> <li>- Reducir costos logísticos con la mejora de la infraestructura de puertos, disminución de tiempos de embarque, reducción en tiempos aduaneros y otros.</li> <li>- Negociar colectivamente la reducción de seguros de transporte marítimo, en el traslado de contenedores de 20 pies a EE.UU y otros países relevantes.</li> <li>- Negociar colectivamente el costo de flete externo marítimo en el traslado de los contenedores de 20 pies.</li> <li>- negociar financiamiento accesible para exportación en forma colectiva</li> <li>- creación de un consorcio exportador para implementar estas medidas</li> </ul>
<p><b>Medidas no arancelarias:</b> Las empresas de aceituna conservada cuenta con la mayoría de las medidas fitosanitarias públicas y privadas solicitadas por mercados internacionales.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementar certificaciones solicitadas por los clientes como es la certificación de comercio justo.</li> <li>-Fomentar y capacitar a los pequeños y medianos productores sobre medidas de seguridad alimentaria y la implementación de certificaciones.</li> <li>- Incentivar a las empresas exportadoras, por parte del gobierno de Perú, a llegar a los mercados más importantes como EE.UU, orientándoles y capacitándoles en las normas sanitarias, tanto en certificaciones como en la calidad.</li> </ul>

		-Formar un clúster de empresas exportadoras, con la finalidad negociar colectivamente la implementación de certificados de EE.UU y otros países relevantes.
<b>Costos de Exportación:</b> Los productores pequeños y medianos tengan un mayor grado de Asociativismo y menores sus costos de exportación.	0	

**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

Se eligió este escenario “Buscando nuevas fronteras”, porque según el análisis y la opinión de los principales actores se denota como el escenario más probable para el 2025, la diversificación de mercados.

Este capítulo encontró que las variables de mayor peso fueron el precio del producto en el país destino, las medidas no arancelarias y los costos de exportación, las cuales condujeron a plantear varios escenarios de los cuales se tomaron tres, dada su relevancia. Estos tres escenarios fueron “Buscando nuevas fronteras”, “Mantenerse igual” y “Alimentando a los nuestros”, siendo el escenario más óptimo y escenario de Apuesta SMIC, el escenario de “Buscando nuevas fronteras” que conduce al subsistema de aceituna conservada a diversificar su mercado y para ello se consideraron varias medidas que podrían ayudar a llegar a este escenario óptimo.

En el siguiente capítulo (VII) se pasa a discutir todos los resultados encontrados.



## CAPITULO VII: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se discuten los resultados obtenidos, mediante fuentes primarias y secundarias, contrastándolo con el marco conceptual antes mencionado.

La discusión de los resultados se organizó en tres secciones de acuerdo a los objetivos planteados:

7.1. El ambiente competitivo del subsistema de aceituna preparada o conserva de Perú.

7.2. Las condiciones de acceso a los mercados importadores de la aceituna preparada o conservada de Perú

7.2.1. Precio final en el país de destino de la aceituna preparada o conservada de Perú.

7.2.2. Medidas no arancelarias para la aceituna preparada o conservada de Perú.

7.2.3. Costo de exportación de la aceituna preparada o conservada de Perú.

7.3. Los escenarios de adaptación de la aceituna preparada o conservada de Perú.

7.3.1. Escenario Tendencial: Mantenerse igual.

7.3.2. Escenario Pesimista: Alimentando a los nuestros.

7.3.3 Escenario Optimista: Buscando nuevas fronteras.

A continuación, se describe y discute cada sección.

### **7.1. El ambiente competitivo del subsistema de aceituna preparada o conserva de Perú.**

Se encontró que en el subsistema de aceituna preparada o conservada de Perú **prevalecen más los factores básicos** como suelo, clima, vientos y otros, que proporcionan unas características singulares al producto. Tal es el caso de la aceituna negra, que dada las condiciones favorables de Perú hace que tenga una maduración natural y además por ser más carnosa y de un mejor color la cual es demandada en el mercado internacional. Sin embargo, estas ventajas no son sustentables a largo plazo. Porter (1990) menciona que la prosperidad nacional no se hereda, sino que depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar. Lo que menciona el autor se verifica en los resultados, dado que a pesar de las buenas ventajas comparativas, el negocio de aceituna conservada de Perú aún tiene muchas limitantes como son la falta de infraestructura, innovación, investigación y especialización de mano de obra, mostrando una baja competitividad.

Sin embargo, el cultivo del olivo en el Perú presenta uno de los mayores rendimientos en la producción de aceituna a nivel mundial, inclusive en comparación a sus principales competidores (España y Argentina). Según en Ferraz et. al (2004), en su estudio de la competitividad industrial en Brasil, mencionan que un alto rendimiento es una de las muestras, si las estrategias y capacidades de un sector fueron empleadas adecuadamente para lograr la competitividad. Los resultados encontrados se alinean a lo que mencionan los autores, dado que el subsistema de la aceituna en el Perú tiene las herramientas y algunas capacidades que si logran trabajar adecuadamente pueden mejorar su competitividad.

Porter (1990) menciona que los factores especializados se crean y requieren una inversión elevada en recursos de conocimiento como investigación y la creación de productos diferenciados y tecnología. Los resultados coinciden con lo que menciona este autor, dado que este subsistema si bien es cierto tiene bajo factores especializados, pero está en crecimiento, porque sus empresas exportadoras grandes cuentan con tal tecnología como transportador de faja, de chevrones o Tolvas, faja de selección, deshuesadora, envasadora, etiquetadora y entre otros equipos para el procesamiento de aceituna rellenas, deshuesadas, fileteadas y en cuanto a certificaciones poseen el HACCP, BRC, BPM, KOSHER; sin embargo, la mayoría de las empresas pequeñas y asociaciones carecen de esta certificación.

Algunos productores han optado por cultivar aceituna orgánica para diferenciarse, dado que antes la aceituna peruana era comercializada a Chile donde se procesaba y se reexportaba a otros países, al parecer esto fue uno de los motivos principales por lo que promovieron certificar la DO de la aceituna de Tacna. Tal como mencionó Gonzáles (2004), en su artículo de la aceituna producto de exportación, donde indica que debido al problema que la aceituna de Perú era requerida por Chile y comercializada como “Azapa”, se analizaba la posibilidad de contar con una denominación de origen para mitigar estos litigios. Este argumento del autor fundamenta lo encontrado, dado que la aceituna de Tacna recientemente cuenta con esta certificación.

A inicios del año 2015, el gobierno de Perú, optó como estrategia agroalimentaria la certificación de Denominación de Origen de la aceituna de Tacna (mayor zona productora). Sin embargo, esta DO aún no cuenta con un consejo regulador, organismo indispensable para exportar, al parecer, por su reciente vigencia. Para Espejel et al (2007), en su artículo sobre la importancia de las DOP, el caso del aceite de oliva del Bajo Aragón muestra la creciente importancia de las DOP, como elementos distintivos de calidad y generadoras de ventajas competitivas para aquellos productos que se encuentran amparados bajo esta certificación. Los resultados coinciden dado que esta certificación de DO, puede convertirse en una oportunidad para crear ventajas competitivas siempre y cuando se impulse ese consejo regulador y trabaje adecuadamente.

Con respecto a la demanda de la aceituna preparada de Perú, se dirige al mercado interno y externo, teniendo mayor exigencia el segundo de ellos, y a la vez es recompensado por el nivel de precios. Porter (1990) enfatiza que la naturaleza de la demanda del producto del sector va de acuerdo a su mercado interior. La demanda interna ayuda a crear ventaja competitiva; siempre y cuando la demanda interna sea más exigente (altos niveles de calidad); que generan una presión en innovación más rápida de las industrias. En el caso del subsistema de aceituna conserva de Perú el principal destino de comercialización de los pequeños productores es la demanda interna, mientras que las grandes empresas se dedican al mercado externo. Asimismo, esta **demanda interna** de aceituna presentó un crecimiento del (204%). Sin embargo, **los compradores se caracterizan por no ser exigentes en cuanto a la calidad** y porque prefieren el menor precio, dado que la mayoría es adquirida a granel en los mercados locales. Los resultados coinciden con lo que menciona Porter (1990), dado que la baja exigencia interna de calidad, disminuye la competitividad del subsistema, y esto se debe que las empresas no se preocupan de innovar ni de competir por satisfacer la demanda interna.

Cabe mencionar, que pocas empresas destinan las aceitunas conservadas con una buena presentación y calidad a los supermercados de Perú, donde su precio es superior comparado con los mercados regionales. La cual es adquirida por clientes con un mayor poder adquisitivo,

pero es mínimo. Tal es el caso del Pisco de Perú, según recalca Ávila (2014), se encontró que la demanda interna del pisco se encuentra en crecimiento pero es abastecida en mayor volumen por la competencia informal y desleal. Los resultados coinciden con el autor dado que se encontró que la demanda interna de Perú está en aumento; sin embargo, son abastecidos por productores o empresas informales, los cuales comercializan la aceituna a una baja calidad y aun menor precio.

Por otra parte, los sectores conexos y de apoyo del subsistema de aceituna conservada de Perú, respaldan a todo este subsistema, proveyéndoles de los recursos necesarios para los procesos desde la producción hasta la comercialización. Porter (1990) menciona que las empresas nacionales se benefician al máximo cuando sus proveedores, son competidores a nivel mundial. Y la competitividad interior en los sectores afines, es decir empresas horizontalmente relacionadas proporciona ventajas similares. Lo mencionado por el autor concuerda a los resultados dado que en Perú los proveedores de tecnología para el proceso industrial del subsistema de aceituna son extranjeras (competidoras a nivel mundial).

En el subsistema de aceituna conservada de Perú, **la rivalidad interna es alta** dado a los numerosos actores, los cuales generan presión para que mejoren en la producción, procesos y gestión - tanto productores como empresas agroexportadoras. Las empresas que exportan aceituna conservada son 74, sin embargo existe una empresa que concentra el 32% de las exportaciones (Grupo Nobex). Porter (1990), señala que las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna, La intensidad de la competencia interna obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud “global”. Lo que menciona este autor se ve reflejado en el subsistema, pese a que no forman un clúster para reducir sus costos, siempre están en una constante competencia interna entre empresas (competencia horizontal), generando un impulso de competitividad al subsistema de aceituna conservada de Perú.

El subsistema de aceituna conservada de Perú está conformado por una serie de actores los cuales impulsan la performance y su dinamismo. Según la FAO (2000), el sector agroindustrial es uno de los actores importantes dentro de un sistema agroalimentario, porque puede tener un impacto positivo en la seguridad agroalimentaria, siempre que tengan la capacidad de ofrecer alimentos inocuos y de alta calidad a los consumidores y una manera contribuir al ingreso de acopiadores y de productores. Los resultados se alienan a lo que menciona el autor, dado que el subsistema de la aceituna tiene muchos actores que fortalecen este dinamismo como son los productores, los intermediarios y las empresas exportadoras que garantizan la calidad final de los productos.

En cuanto a los productores del subsistema de aceituna peruana se observa que la mayoría son pequeños, se encuentran atomizados y muchos de ellos no son formales. Baarda (2002), menciona que en este mundo globalizado (tipos de cambios volátiles, nuevas tecnologías y sistemas de comunicación), los productores individuales no tienen la capacidad de tomar decisiones significativas en cuanto a la producción, la comercialización y la negociación de precios.

Asimismo, Giusti (2009) señala que la falta de Asociativismo de los pequeños productores de pera y manzana del Valle de Uco (Mendoza- Argentina), afectan en su rentabilidad, debido a la dificultad que tienen en realizar los procesos de comercialización eficientes y destinar sus

productos a los mercados aún mayor precio. Los resultados encontrados coinciden con estos autores, dado que los pequeños productores del subsistema de aceituna conservada de Perú comercializan la aceituna a un bajo precio y a granel, y son comercializados en el mercado interno. Caso contrario, las asociaciones de medianos productores y empresas exportadoras peruanas que son formales y en su mayoría se encuentran integradas verticalmente, permitiéndoles comercializar la aceituna al exterior recibiendo un mayor precio.

Dentro del subsistema de aceituna conservada de Perú se ha formado organizaciones privadas que permiten apalancar el negocio. Este el caso de Pro- Olivo, cuya organización es parte de las principales y más grandes empresas exportadoras de aceituna conservada. Esta competencia interna de las empresas ha permitido que se innove, adquiera nuevas tecnologías y nuevas certificaciones para ser más competitivos en el mercado. Ayala et al (2008), en el estudio de Café Colombia, mencionaron la necesidad de organización y representación de los productores tanto nacional como internacional, por eso se formó la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), cuyo objetivo fue fortalecer la industria cafetalera colombiana, el cual les permitió tener un performace en el sector. Los resultados encontrados coinciden dado que la organización Pro –olivo, a través de investigaciones en procesos, tecnología y capacitaciones fomentan el crecimiento del sector.

El gobierno de Perú juega un papel muy importante para el crecimiento de este subsistema de aceituna conservada dado que la apertura comercial y la firma de tratados de libre comercio (TLC) ha permitido la exportación de la aceituna con aranceles preferenciales, Porter (1990) menciona que el grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. Según Bello (2012), en su estudio sobre el impacto de las exportaciones entre 1970 – 2010, encontró que la apertura comercial y la promoción de productos a nivel internacional, han hecho que las exportaciones peruanas aumenten en la última década. Los resultados encontrados concuerdan con este autor porque el gobierno de Perú abrió sus mercados, realizando acuerdos y tratados de libres comercio, favoreciendo de forma positiva las exportaciones de la aceituna conservada. Asimismo, ha permitido el ingreso de insumos y tecnología necesaria para proceso industrial.

Por otra parte, un hecho fortuito que afectó al subsistema de aceituna fue la crisis económica de su principal cliente (Brasil). Von (1986) señala que algunas perturbaciones se presentan en forma de crisis económica, las cuales pueden obstaculizar la adecuación de la oferta y la demanda. Lo que menciona el autor se alinea a los resultados obtenidos, dado que Brasil a inicios del 2015, se encuentra en un escenario turbulento debido a su reciente crisis política – económica, afectando de esta manera al subsistema de aceituna conservada de Perú. Repercutiendo en la disminución de pedidos de mercaderías y demoras en el tiempo de pago, afectando directamente a las empresas exportadoras, productores y otros actores indirectos de este subsistema.

La crisis política y económica de Brasil originó un desplome de 3,8% de su PBI en el 2015, la devaluación del real en relación al dólar (4 a 1). Además, la recesión y el crecimiento del desempleo, han ocasionado el cambio de hábito y de consumo de muchos brasileños (Diario el Clarín y Diario El País, 2016). En el 2016 la crisis aún continúa, el Senado aprobó el impeachment contra la presidenta Dilma Rousseff, la cual fue suspendida de su cargo por un plazo de 180 días, asumiendo como presidente interino Michel Temer con el ingreso de un nuevo gabinete (Agñel, 2016).

Por otro lado, Giraldo y Montoya (2013) mencionan el ejemplo de la relación comercial entre Venezuela y Colombia. Al principio Colombia exportaba sus productos industriales a Venezuela, y las cantidades exportadas eran en grandes volúmenes. Sin embargo, la crisis económica de Venezuela repercutió en la disminución de pedidos, demoras de pago, disminución en precios y otros a Colombia, repercutiendo a las empresas colombianas en su rentabilidad. Lo que menciona estos autores se presenta también en el mercado de aceituna conservada de Perú.

El exportar a mercados internacionales genera competitividad al subsistema debido a que las empresas exportadoras compiten entre sí, mejoran en infraestructura, calidad, innovan tecnología, es por ello, que es importante analizar las condiciones de acceso a mercados externos.

## **7.2. Las condiciones de acceso a los mercados importadores de la aceituna preparada o conservada de Perú**

Del análisis de las 16 variables detectadas por los principales actores, los resultados manifestaron que las variables CLAVE, y las que se analizaron en este trabajo fueron: el precio final en el país de destino, las medidas para arancelarias y los costos de exportación, porque son las más importantes para acceder a los mercados importadores.

### ***7.2.1. Precio final en el país de destino de la aceituna preparada o conservada de Perú.***

En el subsistema de la aceituna conservada de Perú se encontró que el precio es la variable que más influye y más dependiente frente a los precios de sus principales competidores. Pro México (2010), dice que el precio es uno de los elementos más relevantes para competir. Asimismo, Ordoñez (2009) menciona que el precio de los commodities es el de los mercados y se los reconoce como tomadores de precio. Lo mencionado por los autores concuerda porque el subsistema de aceituna conservada peruana el precio es una limitante frente a los competidores.

Para comparar los precios de la aceituna conservada en el país de destino entre Perú y sus competidores en relación a sus principales mercados de destino, se consideró el precio del valor CIF tomado como referencia, que es este Inconterms incluyen los costos de la producción, transformación, incluidos pagos documentarios (aduanas), flete y seguro. En el informe especializado del Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior (2014); para ver las oportunidades comerciales para productos agrícolas peruanos en la India, se encontró que el precio de importación CIF del Aceituna en Conserva en India al importar de Perú es 3.849 US\$/ TM, por debajo de China y EE.UU, sin embargo España, Marruecos y Portugal ingresan aún precio menor que Perú. Lo mencionado por este autor concuerda con los resultados, porque el subsistema de aceituna conservada peruana ingresa a un mayor precio que los países de España y Argentina.

Sin embargo, Trujillo (2010), en su trabajo de acciones colectivas de PYMES para superar las barreras en el comercio exterior, en Argentina, encontró que la dificultad en igualar precios de la competencia es una barrera de bajo impacto. Lo mencionado por este autor no se alinea con los resultados dado que en el subsistema de aceituna conservada de Perú, la influencia del precio tiene un alto influencia en las demás variables.

Debido a que Argentina y España ingresan a los mercados importadores con menores precios al parecer porque producen y exportan en grandes volúmenes. En el trabajo de Sánchez et al (2014), sobre la importancia del mercado brasileño de aceitunas de Argentina y de Perú,

indicaron que Argentina y Perú tienen una gran participación al mercado de Brasil. Dado que Argentina exporta mayor volumen de aceituna a Brasil que Perú. Además, indica que ambos países tienen la capacidad de competir en el mercado de Brasil. Sin embargo, Brasil actúa como el formador de precios. Lo mencionado por este autor concuerda con los resultados, porque el subsistema de aceituna conservada peruana se adhiere a esta dinámica comercial haciendo que el precio lo imponga el mercado ratificando el subsistema de aceituna de Perú no es líder en Precio.

### ***7.2.2 Medidas no arancelarias para la aceituna preparada o conservada de Perú.***

La otra variable relevante para ingresar la aceituna conservada de Perú a otros mercados son las medidas no arancelarias, en este caso se hace referencia en especial a las medidas fitosanitarias. Algunos autores como Tello (2008), hace referencia que en caso de Perú, para la exportación de sus diferentes productos, es mayor el grado de protección externa que la interna. Asimismo, en el estudio de mercado de las palta Hass de Perú, al mercado de Italia investigado por salas (2012), encontró que las certificaciones fitosanitarias, de origen, Global GAP y HACCP son los principales requisitos técnicos para exportar palta Hass a Italia, cuya importancia radica en que la Unión Europea busca proteger la salud del público consumidor y evitar propagación de enfermedades. Lo mencionado por estos autores se relaciona con los resultados, porque la aceitunas demandada es solicitada con mayores medidas fitosanitarias en el extranjero y poca proporción en el mercado interno.

En el trabajo de Madrid (2012), en Argentina, se encontró que las Barreras no Arancelarias afectan a los productos del complejo cerealero, y por ende dificulta su comercialización de cereales. En este caso es la determinación de límites máximos de micotoxinas impuesta por la Unión Europea. Así como lo mencionó Tello (2008), los países desarrollados originan un mayor grado de protección a través de barreras no arancelarias en comparación a los países en desarrollo. Tal es el caso en el subsistema de aceituna conserva de Perú que se encontró que los países importadores más desarrollados son más exigentes en cuanto a sus regulaciones fitosanitarias de aceituna como al mercado de Estados Unidos.

### ***7.2.3. Costo de exportación de la aceituna preparada o conservada de Perú.***

De la puente (2011) menciona que los costos de exportación son difícil de medir con exactitud, porque son influenciados por diferentes factores, puede ser por el peso, volumen, fragilidad, embalaje, valor, distancia entre los puertos de embarque y desembarque. Lo que menciona el autor está acorde con los resultados, dado que los costos de exportación para la aceituna conservada de Perú son distintos de acuerdo a los volúmenes y distancia geográfica de los puertos de desembarque, medios de transporte. Además, porque a mayor distancia de traslado de exportación y medio de transporte internacional utilizado el precio del flete es mayor.

Trujillo (2010) señala que la situación es crítica porque las distancias entre mercados se empeoran, si en el país origen hay poca infraestructura y poca disponibilidad de medios de transporte. Además, el riesgo que implica vender al exterior requiere una cobertura de seguros adicional lo que puede incrementar el costo del producto y su precio al consumidor final. Lo que menciona el autor está reflejado con los resultados, dado que los costos de exportación para la aceituna conservada peruana con destino al mercado de Brasil, es conveniente hacer el intercambio vía marítima que vía terrestre, porque que el precio del flete vía terrestre es mayor, al parecer porque no está muy desarrollado los seguros para este medio de transporte, además, por la posibilidad de retornar el transporte vacío.

Asimismo, se encontró que pocos productores individuales pueden reunir el volumen que tiene un contenedor de aceitunas, aproximadamente un contenedor de 20 pies tiene una capacidad de 21, 6 toneladas. Es por ello que, que algunos pequeños y medianos productores se han asociado para reunir este volumen de exportación. Por su parte, Escandon et al, (2013), en una investigación a 270 empresas exportadoras de Colombia, señalan que los costos de exportación son considerados barreras operacionales y/o logísticas relacionadas con la distancia de comercialización de acuerdo al país de destino entre otros. Los resultados están acordes a lo que mencionan los autores dado que si no se reúnen dicho volumen el costo de traslado, carga, descarga y costos de contenedor serán mayores.

### **7.3.Los escenarios de adaptación de la aceituna preparada o conservada de Perú.**

Debido a la crisis de Brasil, se vio importante identificar los escenarios de adaptación frente a esta perturbación. Chávez (2000), dice que los escenarios no constituyen predicciones ni pronósticos del futuro, son solo una herramienta para que los planeadores y responsables de tomar decisiones puedan vislumbrar futuros posibles tomando en cuenta algunas certezas inmóviles.

Godet (2000), menciona que no existen estadísticas sobre el futuro; con frecuencia, frente al porvenir, el único elemento de información que se tiene disponible es el propio juicio personal. En consecuencia, es necesario recoger otras opciones para forjarnos la nuestra y realizar las apuestas en forma de probabilidades subjetivas. En la medida que un experto representa una opinión característica de un grupo de actores, su punto de vista a considerar es importante e interesante. Lo mencionado con el autor se relaciona con los resultados, dado que los escenarios identificados, de datos extraídos, fueron de entrevistas a los principales actores del subsistema de aceituna conservada de Perú.

**Se identificaron 8 escenarios futuros de adaptación**, algunos autores como Godet (2007), indica que el futuro es múltiple, abierto a una gran variedad de futuros posibles. Por otra parte Zylbersztajn (1996), indica que Si el sistema de agronegocios recibe un shock, debe reaccionar adaptivamente. La velocidad de la adaptación es un elemento en la introducción del concepto de competitividad. Lo dicho por estos autores se alinea con los resultados encontrados en el subsistema de aceituna conservada dado que se encontró ocho escenarios posibles. De los cuales se seleccionaron los siguientes escenarios: el escenario Óptimo “Buscando nuevas fronteras”; el escenario pesimista “Alimentando a los nuestros” y el Escenario Tendencia “mantenerse igual”.

Según Masini y Medina (2000) los tipos de escenarios futuro más usuales que se pueden construir son los siguientes: El escenario tendencial que trata de mostrar lo que sucederá si las cosas siguen como van; el escenario optimista es aquel que contempla cambios razonables y positivos que no rayan en una ambición desmesurada; el escenario pesimista contempla un deterioro de la situación actual pero sin llegar a una situación caótica y el escenario contrastado donde abundan los factores de ruptura que quiebran las tendencias existentes en un momento determinado. Tal es el trabajo de Riera y Vita (2014), sobre la visión prospectiva de la cadena del Olivo de Argentina al 2030, donde tuvieron tres escenarios: Escenario tendencial: “Seguimos en la lucha”, un escenario pesimista: “Mal te veo” y un escenario optimista: “Vamos por todo”. Los resultados de los autores concuerdan con lo encontrado y a continuación se pasa a discutir cada escenario.

### **7.3.1. Escenario Tendencial: Mantenerse igual.**

Si bien el escenario tendencial en diferentes trabajos tiene la mayor probabilidad de ocurrencia y es escogida como escenario Apuesta. Tal como el trabajo de Areiza y bolaños (2006), en su tesis Prospectiva en el sector tecnología de información y comunicaciones Colombiano para el año 2010, que tiene la mayor probabilidad 36% denominado escenario tendencial “ El comienzo del fin”, cumpliéndose la mayoría de sus supuestos ; Sin embargo, lo mencionado por los autores no se relaciona dado que en el subsistema de aceituna conservada, el escenario tendencial **tuvo una probabilidad intermedia de todos los escenarios, con un probabilidad que este escenario de adaptación que ocurra del 13%.**

Retomando el trabajo Riera y Vita (2014), sobre la visión prospectiva de la cadena del Olivo de Argentina al 2030, en su escenario “seguimos en la lucha”, en su escenario tendencial, Argentina presenta problemas con la provisión de materia prima. Es difícil mantener mercados diversificados, situación de precios impuesta por el mercado. Lo mencionado de los autores esta alienada en parte con los resultados, dado que en el escenario tendencial “mantenerse igual” del subsistema de aceituna conservada de Perú, se estaría comercializando mayor porcentaje a Brasil, y en mínima cantidad a otros países, por lo que sería difícil diversificar mercado y el negocio seguiría tomando los precios impuestos por Brasil.

Gómez (2008, citado por Rubio, 2012), hace referencia que el escenario tendencial, es aquel escenario cuando las condiciones actuales se mantienen, permitiendo fijar el límite inferior de desarrollo. Sin embargo, este escenario de adaptación del subsistema al 2025, no podría darse de manera tendencial dado que la crisis de Brasil está repercutiendo en las exportaciones de manera sustancial. Además, por que las empresas exportadoras están siendo afectadas al parecer por demora de pago, menores volúmenes de aceituna conservada solicitadas y tratando de hacer negociaciones a un menor precio por su alto poder de negociación, los cuales les está afectado para que puedan ellos también cumplir sus compromiso con otros actores

Si bien no se sabe hasta cuándo durará la crisis de Brasil, y si un buen caso se diera en el 2025, Brasil no esté en crisis, la exportaciones serían igual concentradas en la misma proporción de 70 a 80% en concentración a este mercado, mantendría el precio que se paga al productor de aceitunas. Habrá más o menos rentabilidad de las empresas exportadoras dado que el precio lo fija Brasil, se seguiría exportando aceituna a granel sin valor agregado, por consiguiente menor calidad y se tendría relativa presencia en las ferias internacionales. Y se mantendría el riesgo de otra perturbación a su principal destino.

### **7.3.2. Escenario Pesimista: Alimentando a los nuestros.**

Retomando el trabajo Riera y Vita (2014), sobre la visión prospectiva de la cadena del Olivo de Argentina al 2030, en su escenario “Mal te veo”, presenta falta inversiones, disminuye las inversiones, se estanca la producción y la exportación. Lo mencionado con los autores se ordena relativamente con los resultados dado que el escenario pesimista del subsistema de aceituna conservada es que se cierran todas las puertas de exportación, suben relativamente los costos de exportación, y las empresas exportadoras cambian de modelo de negocio y se concentran solo en el mercado interno.

Masini y Medina (2000) dicen que este escenario pesimista contempla un deterioro de la situación actual pero sin llegar a una situación caótica. Para el sector del subsistema de aceituna conservada no exportar significaría pérdida de competitividad, y para las empresas exportadoras bajarían su rentabilidad drásticamente. **Este escenario de adaptación pesimista**



**del subsistema al 2025, no podría darse de manera tendencial, dado que tiene la menor probabilidad (3%).** Vázquez (2012), en su estudio del sistema estratégico de costos para la industria del vestido, encontró que su escenario prospectivo pesimista para este sector, se acentúa la pérdida de competitividad de la industria del vestido en el mercado nacional e internacional, incrementando el mercado informal que desplaza cada vez a las empresas de esta industria.

### ***7.3.3. Escenario Optimista: Buscando nuevas fronteras.***

En el estudio prospectivo para la enseñanza superior virtual al 2013 en Perú, elaborados por IncheMitma et al. (2012), se encontró que el escenario optimista tuvo mayor probabilidad 34,8%, dado que según su estudio es posible construir en su sector estudiado, siempre y cuando se tomen las acciones respectivas para el caso. Según Masisni y Medina, (2000) el escenario optimista contempla cambios razonables y positivos que no rayan en una ambición desmesurada. Este escenario plantea acciones deseables pero plausibles o verosímiles que distinguen aquello que puede lograrse en el corto, mediano y largo plazo. Estos resultados de estos autores concuerdan con los resultados hallados dado que **el escenario óptimo en el subsistema de aceituna conservada de Perú tiene 37% de mayor probabilidad de ocurrencia que otros escenarios**, por lo tanto se convierte en el escenario Apuesta. Debido a la perturbación que le está afectando en la actualidad como ya se hizo mención anterior mente, por lo que es altamente recomendable realizar cambios razonables para ver resultados a corto y mediano plazo.

Como dice Godet (2000), la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Es por eso que se las acciones propuestas al año 2025, permitiría un escenario óptimo del subsistema conservada de Perú, donde existiría mayor exportación a otros mercado, aparte de Brasil, por consecuente la producción de aceituna peruana también aumentaría por la creciente oportunidad de demanda.

El mercado de la aceituna es muy dinámico y exige mucha diferenciación. Por lo que es oportuno agregar valor para la exportación de la aceituna, por consiguiente, a una mayor calidad. Por lo tanto, se tomaría la estrategia a no competir en costos, sino por diferenciación (calidad,), fortaleciendo las características especiales del producto y exportarlos con mayor valor agregado entrando con un mejor precio. Resultando una mayor rentabilidad para las empresas exportadoras de aceituna, y por consiguiente un mayor precio al productor, aumentando su presencia en ferias y rondas de negocios internacionales, es decir mejorar su competitividad. Retomando el trabajo Riera y Vita (2014), sobre la visión prospectiva de la cadena del Olivo de Argentina al 2030, en su escenario “Vamos por todo”, en su escenario optimista, se ve a una Argentina afianzada en el mercado internacional con productos diferenciados y de calidad, planteándose como estrategia ventas a granel a Asia y otra en de aceites fraccionados y conservas especiales.

Trujillo (2010), menciona que la tendencia actual de la demandada por el consumidor final en el sector de agro alimentos, favorece el crecimiento de productos especializados. Los mercados de especialidades ofrecen un nicho de altos precios, pero poco masivos. Asimismo, Porter (1990) señala que una vez que un sector logra la ventaja competitiva a través de una innovación, solo puede mantenerla mediante la mejora continua. Lo dicho por estos autores se puede dar en este escenario de adaptación, dado que la diversificación de mercado, y encontrar nichos de mercados dispuestos a pagar el valor de la aceituna con este valor agregado y disminuir la exportación de aceituna a granel, generarían un mayor grado de competitividad al subsistema.

En el trabajo de Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior Peruano, (2014), el análisis de la competitividad del subsistema de aceituna conservada de Perú en términos de precios, se menciona que para incrementar su presencia, Perú tendría que mejorar y diversificar sus formas de presentación y variedades. Esto es relacionado a que podría diversificar sus productos aumentando más el proceso industrial para exportar aceituna rellenas con rocoto, almendras, queso, fileteadas y descaroizadas entre otras presentaciones.

Este subsistema de aceituna conservada tiene el potencial para mejorar su competitividad si se crea un consorcio exportador que implante todas las medidas sugeridas: impulsar la formación del consejo regular de la DO y hacer alianzas públicos - privadas con diferentes programas de investigación como CONCYTEC (Consejo nacional de Ciencia, tecnología e Innovación Tecnológica) de Perú y el programa Innovate Perú; promocionando en el exterior productos novedosos y con alto valor agregado.

## CAPITULO VIII: CONCLUSIONES

Desde los últimos diez años de exportación de la aceituna conservada de Perú hasta la fecha, el mercado de Brasil se ha convertido en su principal destino de exportación. En el año 2014, se exportó el 84% del volumen de aceituna conservada peruana al mercado de Brasil, el cual representó el 77% respecto al valor FOB, ingresando a este mercado en grandes cantidades y a un menor precio, ratificando su alta dependencia a este mercado. Por otro lado Brasil, a inicios del 2015 ingresó a una crisis política - económica que se convirtió en una alta perturbación para el subsistema de aceitunas conservadas de Perú.

En base a esto surge la necesidad de identificar los escenarios posibles de adaptación del subsistema de aceituna conservada frente a la crisis de Brasil y el escenario de adaptación más probable al año 2025, con la finalidad de generar herramientas e información que beneficien al subsistema de aceituna conservada de Perú en este escenario turbulento.

Para responder a las preguntas de investigación se empleó como metodología de escenarios para estudios prospectivos, utilizando herramientas metodológicas de tipo, descriptiva, cualitativa y cuantitativa. Para el análisis cualitativo se utilizó el Diamante de Porter; el análisis estructural con la aplicación de la Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC) y los Sistemas de Matrices de Impactos Cruzados (SMIC) y los aspectos cuantitativos se resolvieron mediante los datos estadísticos secundarios y las entrevistas a los principales actores del subsistema. Los resultados fueron analizados a partir de las entrevistas y el estudio realizado.

El trabajo plantea una hipótesis general y de acuerdo a los resultados se desprende que no existen evidencias derivadas de este estudio para rechazar la hipótesis general: **El escenario más sustentable de inserción de la aceituna preparada o conservada del Perú es la diversificación de mercados para reducir la alta dependencia al mercado de Brasil.**

El ambiente competitivo del subsistema de la aceituna conservada presenta más ventajas comparativas que competitivas; debido a que la mayoría de los productores se encuentran atomizados y son los que abastecen al mercado interno a un menor precio y calidad. Caso contrario de las empresas agroexportadoras que presentan ventajas competitivas y se encuentran en constante desarrollo, dedicándose solo a la exportación. Sin embargo, la alta concentración de aceituna al mercado de Brasil, hace que este mercado sea el formador de precios.

A partir del año 2015, la crisis política – económica del mercado de Brasil está repercutiendo notablemente a las exportaciones de aceituna peruana, ocasionando la demora en los pagos y a la disminución de pedidos.

Del estudio de las 16 variables, bajo la aplicación del análisis del método MICMAC, se identificaron que las tres variables más relevantes por ser altamente influyentes para el acceso de las exportaciones de aceituna peruana son: el precio final en el país de destino, las medidas no arancelarias y los costos de exportación. Dado que cualquier cambio sobre estas variables relevantes afectará simultáneamente sobre las otras variables. Además, con una probabilidad que la variable inversión en el negocio se convierta en una futura variable clave a mediano plazo.

Asimismo, se encontró que el subsistema de aceituna conservada de Perú no desarrolló la estrategia en liderazgo en precios, dado que sus competidores ingresan a los mercados internacionales a menores precios. En cuanto a las medidas no arancelarias solo las empresas exportadoras grandes cuentan con las certificaciones necesarias para la exportación. Y respecto a los costos de exportación, los costos son altos y pueden ser influenciados por la distancia de la empresa al puerto, del puerto de embarque al puerto de destino, el tipo de seguro y del medio de transporte.

Si bien como dicen Ramírez (2004) y Godet (2007), que el futuro es múltiple y existen varios futuros posibles. Los futuros posibles que enfrenta el subsistema de aceituna conservada de Perú, a través del análisis del método SMIC, fueron 8 escenarios. De los cuales se identificaron los escenarios de adaptación tendencial, el pesimista y el optimista al año 2025.

El escenario de adaptación tendencial denominado “Mantenerse igual”, tuvo una probabilidad de ocurrencia del 13%. En este escenario de adaptación las empresas continuarían exportando en grandes volumen a Brasil, lo que significaría un precio mesurado para los productores, así como una mediana rentabilidad para las empresas. Asimismo, se comercializaría aceituna a una menor calidad, dado que Brasil adquiere más aceitunas sin valor agregado. Del mismo modo, este escenario tiene una menor probabilidad de ocurrencia, debido a que la crisis de Brasil está afectando a las exportaciones de aceituna conservada de Perú, especialmente a las empresas.

El segundo escenario posible es el pesimista titulado “Alimentando a los nuestros”, con el menor porcentaje de probabilidad del 3%, dado que las empresas se adaptarían enfocándose solo en el mercado interno, y significaría una baja abrupta de la rentabilidad de las empresas agroexportadoras de aceituna.

En este estudio se identificó que el escenario más probable es el escenario optimista, con una probabilidad de 37% de ocurrencia, denominado “Buscando nuevas fronteras”. Este escenario permitirá encontrar nuevos nichos de mercados que estén dispuestos a pagar la aceituna de calidad con un mayor valor agregado, disminuyendo la exportación de aceituna a granel; haciendo que las empresas capten una mayor rentabilidad y como consecuencia el productor primario recibirá un mejor precio por su producto, convirtiéndose en el escenario Apuesta.

Para lograr este escenario Apuesta es altamente recomendable que el sistema de la aceituna invierta en investigación de mercado; también en investigación y desarrollo del producto para que se pueda diversificar e innovar en nuevas presentaciones de aceituna.

Asimismo, brindar una mayor promoción y publicidad de la aceituna peruana en ferias internacionales; aprovechando la reciente certificación de la Denominación de origen de la aceituna de Perú -Tacna, que avala su calidad y origen.

Del mismo modo, se recomienda la creación de un consorcio exportador que facilite e implemente las acciones a efectuar. Tal como lo menciona Godet (2007) los escenarios prospectivos constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados.

Al año 2025, se visualiza que el subsistema de aceituna conservada de Perú, habrá disminuido la dependencia y la concentración al mercado de Brasil, y se habrá incrementado las

exportaciones a otros mercados importadores. Permitiendo que el subsistema de la aceituna se muestre más competitivo en el mercado internacional, utilizando como estrategia la diferenciación de productos y diversificación de mercados. Cumpliéndose lo que mencionaron Caballero et. al, (2000), la diversificación de mercados tiene por finalidad reducir la dependencia comercial de las perturbaciones del mercado mundial y establecer las bases para un flujo más estable.

## CAPITULO IX: BIBLIOGRAFÍA

- Agñel (2016). De aliados a enemigos. La crisis política que divide el país en dos. Observatorio de política internacional de Brasil. Extraído de <http://www.ucsf.edu.ar/wp-content/uploads/2015/08/Informe-Brasil-Mayo-2016.pdf>
- Agrobanco (2013). Guía técnica. Comercialización del olivo. Arequipa - Perú.
- Aldave y Tello (2014). Análisis del mercado californiano de Estados Unidos para viabilizar la exportación de conservas de aceitunas verdes para los productores de Tacna – 2014. Tesis para optar el título profesional de licenciada en administración y negocios internaciones. Facultad de negocios. Trujillo – Perú.
- Ángeles y Tovar (2005). Tesis para obtener el título de Licenciado en Comercio Exterior: “Oportunidades de exportación a Montreal para las pequeñas empresas productoras de camisas hidalguenses”. Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo. Instituto de Ciencias Económico Administrativas.
- Antonio (2012). IV Jornadas internacionales de la aceituna de mesa. Aceitunas de mesa en Perú. Desafíos en la producción ecológica. Fundación para el fomento y promoción de la aceituna de mesa - España.
- Areiza y Bolaños (2006). Prospectiva en el sector tecnología de información y comunicaciones, “TIC”, Colombiano para el 2010. Tesis para optar la maestría en Administración de empresas MBA. Facultad de Administración de empresas. Universidad Externado de Colombia.
- Arias, Estupiñan, Gonzáles, (2013). “Recomendaciones para la selección y aplicación y aprovechamiento de los nuevos términos de negociación internacional Incoterms 2010, desarrollo de las operaciones logísticas de exportación. Ante proyecto para optar por la especialización en gerencia de logística integral. Universidad de sabana. Colombia.
- Ávila (2014). Escenario comercial del sector del pisco peruano. Trabajo presentado para optar al título de especialista de la universidad de buenos aires, área de Agronegocios y Alimentos.
- Ayala, Senesi, Palau, Villela (2008). Organizations in agrifood chains and their strategies for sector competitiveness: the colombian coffee model. International food & agribusiness management association. World food & agribusiness symposium. Monterrey. California. Usa.
- Baarda (2002). 12 Forces changing the face of farming and farmer cooperatives.
- Banco Central De Reserva Del Perú (2014). Actividad Productiva y Empleo, 15–39. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1.pdf> extraído el 11/10/2015.
- Barajas (2007). Dinámica de las Exportaciones en Colombia : Un Análisis desde la Perspectiva de las Empresas. Pontifica Universidad Javeriana. Bogotá, 1–33.
- Bello (2012). Estudio sobre el impacto de las exportaciones en el crecimiento económico del Perú durante los años 1970 -2010. Tesis presentada por optar por el Grado Académico

Magíster en Economía con mención el Comercio Exterior. Unidad de Post- Grado.  
Facultad de Ciencias económicas. Universidad Mayor de San Marcos. Lima – Perú.

- Biocomercio (2010). Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar alimentos a Estados Unidos. PromPerú, Primero ed, 1–31. Disponible en: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req\\_usa.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf)
- Caballero, Grazia, Maertz (2000). Algunas teorías y conceptos básicos del comercio internacional. Las negociaciones comerciales multilaterales sobre la agricultura. Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, Roma
- Camacho y Medina, (2010). México, exportador de miel a Alemania. Tesina para optar el título de licenciado en administración industrial. México.
- Cely (1999). Metodología de los escenarios para estudios prospectivos. Revista de Ingeniería e investigación n° 44. Universidad Nacional de Colombia.
- Chávez (2010). Capítulo III. Planeación por escenarios.
- Colomer (2011). Tesis Doctoral Aplicación del método de escenarios para la conceptualización creativa de productos innovadores en el sector español de baldosas cerámicas. Departamento de Dibujo. Universidad Politécnica de Valencia. España
- Consejo oleícola internacional (2014). Newsletter – Mercado oleícola .n° 86 – setiembre 2014. Disponible en: <http://www.internationaloliveoil.org/documents/viewfile/9278-newsletter-mercado-oleicola-septiembre-2014>. Extraído el 19/04/2016
- Cortez (2012). Tesis para optar título como Ingeniero comercial con mención en negocios internacionales. Universidad Internacional SEK. Facultad de Ciencias económicas, administrativas y turismo, Quito
- Daniels y Radebaugh (2004). Negocios internacionales Pearson Educación de México Décima edición, S.A DE C.V, México
- De la puente (2011). Brasil: guía práctica para exportar. Ministerio de comercio exterior y turismo
- Dirección de industrias creativas y comercio exterior (2011), Guía para la primera exportación. Buenos aires, argentina.
- Durán y Álvarez. (2008). Indicadores de Comercio Exterior y Política Comercial : Mediciones de Posición y Dinamismo Comercial. Publicación de las Naciones Unidas.
- Escandon, Hurtado, Castillo (2013). Influencia de las barreas a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales. Bogotá pp 38 -55
- Espasa (2003). Enciclopedia del Conocimiento. Colombia: Espasa Calpe S.A .
- Espejel, Fandos, Flavian (2007). La importancia de las denominaciones de origen protegidas como indicadores de calidad para el comportamiento del consumidor. El caso del aceite

de oliva del bajo Aragón. Economía agraria y recursos naturales. Departamento de economía y dirección de empresas universidad de Zaragoza.

FAO (2000). Guidelines for national fvims. Background and principles. Roma, organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación.

Fernández (2003). Estudio de mercado sobre fertilizantes en Perú. Oficina comercial de Lima. Perú.

Ferraz, Kupfer y Iootty (2004). Competitividad industrial en Brasil. 10 años después de la liberación. Revista de la CEPAL 82. Extraído: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10943/082091120\\_es.pdf;jsessionid=ae8ec51942793db154df984ffcd8bee0?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10943/082091120_es.pdf;jsessionid=ae8ec51942793db154df984ffcd8bee0?sequence=1)

Ferreyros (2014). 721 Seminario COMEXPERÚ. Sociedad de comercio exterior del Perú. Disponible en: <http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/semanario%20comexperu%20721.pdf> . Extraído 17/04/2016.

Forciniti Y Elbaum (2001). La prospectiva, que es y para qué sirve. Secretaria para la tecnología, la ciencia y la innovación productiva. Dirección nacional de planificación y evaluación.

Gaia y d'ávila (2013). Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú. Consejo nacional de la competitividad. Perú

Giraldo y Montoya. (2013). Dependencia comercial, evolución y crisis entre Colombia y Venezuela en el periodo 2000- 2010. Universidad pontifica boliviana. Escuela ciencias estratégicas. Administración de negocios internacionales.

Giusti (2009). Comercialización de fruta pepita al mercado ruso. Cooperativa y exportadora. Tesina para optar a la licenciatura en comercio internacional. Facultad de ciencias sociales y administrativas. Universidad del Aconcagua. Mendoza, argentina

Godet (1993). De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia. México D.F: alfa omega, 359 p.

Godet (2000), La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Laboratoire d'investigation prospective et stratégique CNAM – Paris

Godet (2007). Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Laboratoire d'investigation prospective et stratégique CNAM – Paris

Gómez (2015). Serie Informativos: Frente Externo UMNG – IEGAP # 180. Universidad Militar Nueva Granada. Instituto de Estudios Geoestratégicos Y Asuntos Políticos, 1–13. Disponible en: [http://www.iegap-unimilitar.edu.co/images/docs/anuncios/info\\_180\\_Brasil\\_la\\_crisis\\_de\\_la\\_potencia\\_regional.pdf](http://www.iegap-unimilitar.edu.co/images/docs/anuncios/info_180_Brasil_la_crisis_de_la_potencia_regional.pdf) , Extraído el 30/09/2015

Gonzáles (2004). Aceituna. Producto de exportación. Boletín de la maestría en Agronegocios. Universidad la molida. Perú. Extraído: <http://www.lamolina.edu.pe/revista-agronegocios/archivo/boletin2.pdf>



- González (2003). Boletín de la Maestría en Agronegocios Año 1- N° 2. Disponible en: <http://www.lamolina.edu.pe/revista-agronegocios/archivo/boletin2.pdf>, Extraído el 30/09/2015
- Graziani (1995), “La Unión Europea y su política comercial con Europa Central y Oriental”, Rev. Información Comercial Española ICE n° 738, Madrid, Ed. Ministerio de Economía y Hacienda, Febrero 1995, n° 738. pp 35-51.
- <http://www.cooperativaunion.com/wp-content/uploads/2015/04/revista-abril.pdf> extraído el 15/03/2016.
- IncheMitma, Chung, Ramón (2012). Estudio prospectivo para la enseñanza superior virtual al 2030. Revista de la Faculta de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Instituto Nacional de Estadista e Informática (2013). Resultados definitivos de IV censo nacional agropecuario 2012. Lima – Perú.
- Instituto Nacional de Estadista e Informática (2015). Anuario de estadística ambiental2015. Lima – Perú.
- Krugman Y Obstfeld (2006). Economía Internacional. Teoría y Política (Séptima Ed). Madrid: Pearson Educación S.A.
- León (2013). Acuerdos comerciales del Perú. Congreso de la república. Perú -lima.
- Madrid (2012). Detección de barreras no arancelarias para el comercio internacional de productos del complejo cerealero. Trabajo final de graduación para optar el título de Ingeniero en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Pontificia Universidad Católica Argentina.
- Masini y Medina (2000). “Scenarios as seen from a human and social perspective”. En: technological forecasting and social change. 65 (1). Págs. 49-66.
- Maza (2000) metodología macroeconómica. Caracas: monte Ávila editores.
- Mingorance (2000). La unión europea como bloque en el comercio internacional. Tesis de doctorado. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad de san pablo CEU.
- Ministerio de agricultura de Perú (2013). Cartilla n° 09. Condiciones agroclimáticas del cultivo del olivo.
- Montes, Garavito, Pulido, Hernández y Caballero (2006). El mercado venezolano en las exportaciones colombianas: dependencia de los exportadores. Borradores de la económica. Banco de la Republica de Colombia, (4), 1–37.
- North (1990). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico parte primera. Cambridge UniversityPpress.
- Ordoñez (2009). La nueva economía y negocios agroalimentarios. Facultad de agronomía. Universidad de buenos aires. Buenos aires, argentina.

- Ordóñez, y Nichols (2003) el caso los Grobo. Facultad de agronomía-UBA y Texas A&M University
- Organización mundial de comercio (2011). La OMC y los acuerdos comerciales preferenciales. Informe sobre el comercio mundial, 46–91.
- Ortiz (2015). Taller de Tacna. Dirección regional de agricultura de Tacna. Disponible en: <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-tacna-2015.pdf>
- Perales y morón (2010). La economía política del tratado de libre comercio entre Perú y estados unidos. Programa latinoamericano. Woodrow Wilson internacional center for scholars Perú y Estados Unidos. Programa latinoamericano. Woodrow Wilson internacional center for scholars.
- Perú opportunity fund, (2011). Informe final. Diagnóstico de la agricultura en el Perú.
- Porter (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones b. Argentina, Buenos Aires.
- Pro México (2010). Formación de precio de exportación. Secretaría de México. , disponible en: <https://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/comodeterminarelpriodeexportacion.pdf>
- PromPerú (2014). Perú y Brasil acordaron profundizar sus relaciones comerciales bilaterales. Disponible en: [http://www.promperu.gob.pe/repos/pdf\\_novedades/2272015115221\\_907.pdf](http://www.promperu.gob.pe/repos/pdf_novedades/2272015115221_907.pdf)
- PromPerú(2011). Brasil. Disponible en: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichapais/guia\\_de\\_mercado\\_de\\_brasil.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichapais/guia_de_mercado_de_brasil.pdf)
- Quispe (2013). Evaluación de la cadena productiva del olivo (olea europea) en la irrigación la Yarada, región Tacna. Tesis para optar el título profesional de: ingeniero en economía agraria. Facultad de ciencias agropecuarias. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna
- Ramírez (2004). Futuros diversos. Corazón de la prospectiva. Revista universitaria de Guadalajara. Futuro y prospectiva n 26. 2002 -2003
- Riera y Vita (2014). Visión prospectiva de la cadena de olivo al 2030. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Buenos Aires.
- Romero, Inche, Cáceres (2002). La industria sostenible en el Perú: reto para el desarrollo nacional. Industrial data. Universidad nacional mayor de san marcos Perú. Extraído 28/06/2016 [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05\\_n1/industria.html](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/industria.html)
- Rubio (2012). Diseño de un modelo metodológico para la fase de prospectiva en los estudios de ordenamiento territorial y su aplicación a algunos casos centroamericanos. Tesis doctoral del departamento de proyectos y planificación rural. Escuela técnica superior de ingenieros agrónomos. Universidad politécnica de Madrid. España.
- Salas (2012). Investigación de Mercado para la exportación de Palta Hass al mercado Italia. Tesis para optar el título profesional en administración de negocios internacionales.

Facultad de ciencias administrativas y Recursos Humanos. Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú.

Sánchez, Maso, Monforte (2014). Importancia del mercado brasileño para las exportaciones de aceituna de Argentina y de Perú: un análisis de competitividad. Revista globalización, competitividad y gobernabilidad. Georgetown University . Universia.

Saporosi (2007). Paralelo entre la crisis de 1890 y la de 2001 en Argentina. Facultad de ciencias sociales y económicas departamento de economía. Pontificia universidad católica Argentina “Santa María de los Buenos Aires.”

Secretaría Técnica del SENASA (2011). Revista electrónica del SENASA. Servicio Nacional de Sanidad Agraria.

Senesi (2011). Tesis presentada para optar al título de magister de la universidad de Buenos Aires. Área de Agronegocios y alimentos “el capital social como factor de producción en los sistemas de Agronegocios en Argentina”. Un análisis comparado de los sistemas aviar. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Sepúlveda, Salvatierra y Rodríguez (2013). Sinopsis de la producción olivícola peruana: 2005-2011. Volumen 31. Idesia (Chile).

Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior (2014). Informe especializado. Oportunidades comerciales para productos agrícolas peruanos en la India. PromPerú. <http://www.siiicex.gob.pe/siiicex/documentosportal/alertas/documento/doc/620985430rad50F20.pdf>

Tansini, Bergara, Berretta, Della, Fachola, Ferre, González, Patrón, Rossi, Spremolla, Terra, Torrello, Triunfo, Vaillant y Vicente (2008). Economía internacional y macroeconomía de una economía abierta. (Departamento de economía. Facultad de ciencias sociales. Universidad de la República de Montevideo, ed.). Uruguay.

Tello (2004). Comercio entre el Perú y los Estados Unidos : el diagnóstico informe final 1 : parte i. Centro de investigación. Pontificia universidad católica del Perú, 1–168.

Tello (2008). Barreras no arancelarias y protección externa e interna de los productos transables agropecuarios : el caso del Perú, 2000-2008. Programa comercio y pobreza en Latinoamérica".

Torres (1982). Teoría del comercio internacional, siglo XXI, México

Trejos (2009). Instrumentos para la evaluación del impacto de acuerdos comerciales internacionales: aplicaciones para países pequeños en América Latina. Publicación de las Naciones Unidas.

Trujillo (2010). Acciones colectivas de pequeñas y medianas empresas para superar las barreras del comercio exterior: consorcios de exportación de alimentos en Argentina tesis presentada para optar al título de magister de la universidad de Buenos Aires en Agronegocios y alimentos

Turmo (2006). La política comercial y el comercio internacional el bilateralismo, el multilateralismo y el sistema GATT- OMC en perspectiva histórica. Boletín ICE

económico, 41–56. Disponible en: [http://www.revistasice.info/cachepdf/bice\\_2880\\_41-56\\_\\_b7b0ccafcb7c4818fc760d66e5d1c469.pdf](http://www.revistasice.info/cachepdf/bice_2880_41-56__b7b0ccafcb7c4818fc760d66e5d1c469.pdf)

Vázquez (2012). Sistema estratégico de costos para la industria del vestido. Tesis para optar el grado de Maestro es ciencias en administración de negocios. Escuela superior de comercio y administración Unidad Santo Tomas. Instituto Politécnico Nacional. México.

Vinesh, Seetanah y Lamport (2014) diversificación de las exportaciones y crecimiento económico: el caso de Mauricio. Conectarse a los mercados mundiales. Organización mundial del comercio, suiza.

Viveros Provedo. (2010). La aceituna de mesa en España : una visión del sector. Las variedades mayoritarias. Boletín n° 4- 2010, (i), 1–8. Disponible en: <http://www.variedadesdeolivo.com/reportajes/4. Aceituna de mesa i.pdf> extraída el 11/10/2015

Von (1986), revista libertas: 5 . Instituto Universitario Eseade

Williamson (1996). The mechanism of governance. Oxford University Press. Ny.

Zylbersztajn (1996). Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach. Research in domestic and international agribusiness mangement. Editor ray goldberg. Jai press.volume 12.

### **Páginas de internet consultadas:**

1. <http://faostat3.fao.org/home/E>
2. <http://www.minagri.gob.pe/portal/>
3. [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=160.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000)
4. <http://www.embassyofargentina.us/embajada/seccion-economica-y-comercial/relacion-economica-comercial-bilateral.html>
5. <http://www.portalolivicola.com/2013/06/24/edgard-salas-nuestro-principal-desafio-es-lograr-una-adecuada-articulacion-entre-los-productores-olivicolas/>
6. <http://www.bcrp.gob.pe/>
7. <http://www.sunat.gob.pe/>
8. <http://www.fundacionaceituna.com/opencms/opencms/fundacionaceituna>
9. <http://www.access.fda.gov/>
10. <https://es.scribd.com/doc/157158239/Exportacion-de-Aceitunas-a-Brasil>
11. [https://prezi.com/qklkpwb2zj\\_/caso-de-exportacion-de-aceitunas/](https://prezi.com/qklkpwb2zj_/caso-de-exportacion-de-aceitunas/)
12. [http://www.ieco.clarin.com/economia/crisis-Brasil-efecto-economia-argentina\\_0\\_1534046793.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/crisis-Brasil-efecto-economia-argentina_0_1534046793.html)
13. [http://economia.elpais.com/economia/2016/03/03/actualidad/1457005144\\_329272.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/03/03/actualidad/1457005144_329272.html)
14. <http://www.lanacion.com.ar/1897878-en-vivo-esta-madrugada-el-senado-decide-si-dilma-rousseff-debe-abandonar-el-poder>

## CAPITULO: ANEXOS

### 10.1 Anexo A: subsistema de la aceituna de Perú.

**Cuadro 10. 1:** Evolución de la producción, área cosechada y el rendimiento de aceituna en el Perú, período 2000-2013

Años	Producción (Tn)	Área cosechada (Ha)	Rendimiento (Tn/Ha)
2000	30.026	6.426	4,7
2001	32.442	7.094	4,6
2002	32.488	7.231	4,5
2003	38.039	7.750	4,9
2004	42.471	8.030	5,3
2005	54.622	8.649	6,3
2006	52.298	9.652	5,4
2007	52.444	9.456	5,5
2008	114.363	10.415	11,0
2009	7.170	7.609	0,9
2010	75.035	11.438	6,6
2011	73.092	12.962	5,6
2012	92.527	13.288	7,0
2013	57.768	16.444	3,5
Variación 2000 -2013	92%	156%	-25%
TACA	5,16%	7,50%	-2,27%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de OCEE - MINAGRI, 2016

**Cuadro 10. 2:** Participación de las principales regiones productoras de aceituna en el Perú, en el 2013

Zona Productoras	Producción (Tn)	Participación
Tacna	47.313	82%
Arequipa	4.267	7%
Ica	3.792	7%
Lima	1.501	3%
Moquegua	389	1%
Lima metropolitana	382	1%
La libertad	125	0%
Total	57.769	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de OCEE - MINAGRI, 2016

**Cuadro 10. 3:** Evolución de la producción y consumo de aceituna de mesa en el Perú, período 2000/1-2014/5

Año	Consumo Aceituna de mesa (Tn)	Producción aceituna de mesa(Tn)
2000/1	9.000	13.000
2001/2	9.000	16.000

<b>2002/3</b>	30.500	37.500
<b>2003/4</b>	20.500	31.000
<b>2004/5</b>	20.500	32.000
<b>2005/6</b>	19.000	30.000
<b>2006/7</b>	40.000	52.000
<b>2007/8</b>	60.000	112.000
<b>2008/9</b>	25.500	9.000
<b>2009/10</b>	50.000	75.000
<b>2010/11</b>	50.000	72.500
<b>2011/12</b>	50.000	81.000
<b>2012/13</b>	40.000	57.500
<b>2013/14</b>	40.000	110.000
<b>2014/15</b>	50.000	80.000
<b>Variación 2000 -2014</b>	456%	515%
<b>TACA</b>	13,03%	13,86%

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de COI, 2016

**Cuadro 10. 4:** Evolución del ratio de exportación/ producción de la aceituna conservada en el Perú (Partida 200570), período 2000-2014

<b>Años</b>	<b>Producción (Tn)</b>	<b>Exportación (Tn)</b>	<b>Ratio (Exportación/ Producción)</b>
<b>2000</b>	30.026	1.262,63	4%
<b>2001</b>	32.442	291,77	1%
<b>2002</b>	32.488	205,48	1%
<b>2003</b>	38.039	233,40	1%
<b>2004</b>	42.471	1.558,36	4%
<b>2005</b>	54.622	4.021,33	7%
<b>2006</b>	52.298	8.484,21	16%
<b>2007</b>	52.444	9.831,60	19%
<b>2008</b>	114.363	16.532,35	14%
<b>2009</b>	7.170	14.480,38	202%
<b>2010</b>	75.035	19.109,56	25%
<b>2011</b>	73.092	12.262,30	17%
<b>2012</b>	92.527	16.213,70	18%
<b>2013</b>	57.768	11.141,28	19%
<b>2014</b>	110.000	22.623,33	21%
<b>Variación 2000 -2013</b>	266%	1.692%	389%
<b>TACA</b>	9,72%	22,89%	12,01%

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de PROMPERUESTAT- MINAGRI, 2016

**Cuadro 10. 5:** Participación de los principales destinos de la exportación de aceituna preparada o conservada de Perú, en el año 2014– Partida 200570 (En toneladas y Valor FOB).

<b>País</b>	<b>Toneladas</b>	<b>%</b>	<b>Valor FOB USD.</b>	<b>%</b>
Brasil	19.095,84	84%	27.976.132,28	77%
Estados Unidos	996,04	4%	3.712.265,15	10%
Venezuela	761,84	3%	1.531.256,44	4%
Chile	942,80	4%	1.034.236,37	3%
Francia	113,40	1%	249.943,44	1%
Otros países	713,42	3%	1.760.954,59	5%
<b>Total</b>	<b>22.623,34</b>	<b>100%</b>	<b>36.264.788,27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de PROMPERU-ESTAD, 2016

**Cuadro 10. 6:** Evolución de los principales países importadores de aceituna preparada o conservada de Perú, entre el año 2001 a 2014– Partida 2005700 (en toneladas importadas)

<b>Exportadores</b>	<b>España</b>	<b>Egipto</b>	<b>EE.UU</b>	<b>Argentina</b>	<b>Chile</b>	<b>Italia</b>	<b>Total Importado en toneladas</b>
<b>2001</b>	0	0	0	0	0	0	1
<b>2002</b>	3	0	0	0	0	0	3
<b>2003</b>	6	0	0	0	0	0	7
<b>2004</b>	2	0	0	0	0	1	3
<b>2005</b>	1	0	0	0	0	0	1
<b>2006</b>	1	0	2	0	0	0	3
<b>2007</b>	3	0	5	0	0	0	9
<b>2008</b>	10	0	8	0	10	1	29
<b>2009</b>	4	12	2	78	0	0	96
<b>2010</b>	9	0	1	120	0	0	131
<b>2011</b>	6	0	4	96	0	0	106
<b>2012</b>	8	0	2	114	0	1	140
<b>2013</b>	8	0	2	66	0	0	76
<b>2014</b>	17	0	5	14	0	0	37

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de Trade Map – UN COMTRADE, 2016

## 10.2 Anexo B: Competitividad del subsistema de aceituna conservada de Perú.

**Cuadro 10. 7:** Rendimiento de los principales países productores de aceituna, 2014

Países	Rendimiento (Tn/ Ha)
Egipto	8,7
<b>Perú</b>	<b>5,1</b>
Argentina	2,8
Jordania	2,5
Grecia	2,4
Turquía	1,9
España	1,8
Italia	1,7
Marruecos	1,3
Portugal	1,3
Argelia	1,3
Siria	0,6
Túnez	0,2

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de SUNAT, 2016

**Cuadro 10. 8:** Pavimentación de las principales regiones exportadoras de aceituna (%), 2014

Departamentos	Pavimentada	No pavimentada
Arequipa	76,10%	23,90%
Ica	94,20%	5,80%
Lima	79,80%	20,20%
Tacna	76,40%	23,60%
Moquegua	98,80%	1,20%
La Libertad	50,10%	49,90%

**Fuente:** Elaboración propia con información de MTC – Perú, 2016

**Cuadro 10. 9:** Participación de los principales destinos de la exportación de aceituna preparada o conservada de Perú, en el año 2014– Partida 200570

Empresas	Exportación (Tn)	Participación
Nobex Agroindustrial S.A	5.989	26%
Fundo la noria sociedad anónima cerrada - fundo la noria S.A.C	2.190	10%
Agroind. Y comercializ. Guive E.I.R.L	1.280	6%
Agroindustrias Nobex S.A	1.112	5%
Oliva Perú sociedad anónima cerrada	1.008	4%
Exportadora el sol S.A.C.	956	4%
Oliamerica sociedad anónima cerrada -oli. S.A.C	822	4%
Otros (71)	9.314	41%



Total	22.670	100%
-------	--------	------

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SUNAT, 2016

#### 10.4. Anexo C: condiciones de acceso de la aceituna preparada de Perú a los mercados importadores.

**Cuadro 10. 10:** Matriz de influencias y dependencias directas.

	1 : ASOC_PROD	2 : CAL_PROD	3 : COST_PROD	4 : COS_EXPOR	5 : CULT_EXPOR	6 : DIF_PROM	7 : EVOL_CONS	8 : IDIO_PAIS	9 : INVER_NEG	10 : INV_MER	11 : MED_ARAN	12 : MEND_NO_AR	13 : PREC_DEST	14 : PROD_ACEI	15 : TEC_INDUS	16 : TRA_COMER
1 : ASOC_PROD	0	0	3	3	1	1	0	0	3	1	0	2	3	3	2	0
2 : CAL_PROD	1	0	3	2	0	2	2	2	3	3	0	3	3	1	2	0
3 : COST_PROD	3	3	0	2	0	0	3	0	2	1	0	2	3	3	3	0
4 : COS_EXPOR	2	2	2	0	1	2	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3
5 : CULT_EXPOR	2	1	2	1	0	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1
6 : DIF_PROM	1	2	1	3	1	0	2	2	2	2	1	3	2	1	1	2
7 : EVOL_CONS	0	1	1	1	1	2	0	0	0	2	1	2	3	2	0	2
8 : IDIO_PAIS	0	1	0	0	1	1	2	0	1	1	0	1	1	0	1	1
9 : INVER_NEG	2	1	1	2	2	1	1	0	0	2	2	3	3	1	3	1
10 : INV_MER	1	0	1	2	2	1	2	2	1	0	0	2	2	1	2	1
11 : MED_ARAN	0	0	0	3	0	0	3	0	3	1	0	1	3	2	0	3
12 : MEND_NO_AR	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	0	0	3	1	2	2
13 : PREC_DEST	1	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	0	2	3	2
14 : PROD_ACEI	2	1	3	3	1	1	2	0	2	2	1	2	2	0	1	2
15 : TEC_INDUS	2	3	1	2	2	1	2	0	3	3	1	3	3	2	0	3
16 : TRA_COMER	0	0	0	1	3	0	1	1	0	1	2	1	0	1	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Elaboración propia en base de entrevistas a través del software LIPSOR –EPITA- MICMAC, 2016.

**Cuadro 10. 11:** Matriz de influencias y dependencias indirectas.

	1 : ASOC_PROD	2 : CAL_PROD	3 : COST_PROD	4 : COS_EXPOR	5 : CULT_EXPOR	6 : DIF_PROM	7 : EVOL_CONS	8 : IDIO_PAIS	9 : INVER_NEG	10 : INV_MER	11 : MED_ARAN	12 : MEND_NO_AR	13 : PREC_DEST	14 : PROD_ACEI	15 : TEC_INDUS	16 : TRA_COMER
1 : Asociativismo de los productores	754	853	993	1208	716	734	1032	526	1100	991	590	1251	1358	929	927	884
2 : Calidad del producto	869	989	1136	1342	814	849	1172	613	1218	1124	697	1416	1494	1014	1051	1011
3 : Costo producción	892	1001	1056	1322	794	779	1180	608	1164	1047	675	1369	1436	990	1080	970
4 : Costos de exportación	912	1024	1148	1348	844	878	1205	628	1188	1114	764	1463	1505	1037	1120	1053
5 : Cultura exportadora	652	736	825	971	609	622	857	446	856	807	536	1034	1072	727	788	755
6 : Difusión y promoción de la aceituna en el exterior	787	904	980	1219	732	739	1076	546	1075	994	629	1270	1341	917	950	919
7 : Evolución del consumo internacional	567	641	688	834	527	543	771	370	766	712	457	917	992	668	683	663
8 : Idioma del país de destino	331	379	419	512	307	316	466	246	459	408	263	527	556	380	407	389
9 : Inversión del negocio	826	921	1024	1245	770	773	1105	558	1091	1032	677	1339	1392	947	1016	935
10 : Investigación de mercado y Desarrollo de producto	606	676	780	970	570	576	844	441	854	781	481	996	1059	718	747	701
11 : Medidas arancelarias	568	642	703	904	518	522	822	407	828	708	432	880	991	670	654	684
12 : Medidas para arancelarias	982	1133	1255	1540	912	933	1333	679	1376	1243	749	1554	1691	1134	1179	1166
13 : Precio en el país de destino	991	1138	1302	1554	955	980	1330	710	1346	1268	827	1632	1692	1170	1247	1162
14 : Producción de la aceituna	785	896	1012	1219	721	748	1060	531	1090	1000	623	1259	1333	900	940	927
15 : Tecnología industrial	975	1126	1173	1452	872	893	1318	643	1314	1184	760	1530	1627	1119	1160	1134
16 : Tratados comerciales	278	336	362	464	288	274	393	204	386	376	257	495	493	361	361	347

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Elaboración propia en base de entrevistas a través del software LIPSOR –EPITA- MICMAC, 2016.

**Cuadro 10. 12:** Precio de importación CIF de aceituna preparada o conservada de Perú vs sus competidores y sus mercado importadores. Partida N: 200570, en el año 2014

PRECIO CIF DE LOS MERCADOS IMPORTADORES	PERÚ Y SUS PRINCIPALES COMPETIDORES		
	PERÚ	ARGENTINA	ESPAÑA
BRASIL	1.284,03	1.273,29	1.128,56
EE.UU	4.310,63	1.683,64	3.303,21
CHILE	1.097,06	2.276,22	2.348,54

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map – UN COMTRADE, 2016

#### 10.4. Anexo D: Posibles escenarios de adaptación más probables del subsistema aceituna preparada o conservada peruana a 2025.

**Cuadro 10. 13:** Probabilidades simples de los supuestos de las variables clave del subsistema de la aceituna al 2025

Supuestos de las variables clave	Probabilidad
1 - DIVER_MERC	76%
2 - EST_CALI	61%
3 - ASOC_EM	43%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procesamiento de las entrevistas realizadas a través del programa SMIC – PROB – EXPERT, 2016

**Cuadro 10. 14:** Probabilidades condicionales si realizables de los supuestos de las variables clave del subsistema de la aceituna al 2025

Supuestos de las variables clave	DIVER_MERC	EST_CALI	ASOC_EM
1 - DIVER_MERC	0,755	0,853	0,806
2 - EST_CALI	0,692	0,612	0,493
3 - ASOC_EM	0,463	0,349	0,434

**Fuente:** Elaboración propia en base al procesamiento de las entrevistas realizadas a través del programa SMIC – PROB – EXPERT, 2016

**Cuadro 10. 15:** Probabilidades condicionales si realizables de los supuestos de las variables clave del subsistema de la aceituna al 2025

Supuestos de las variables clave	DIVER_MERC	EST_CALI	ASOC_EM
1 - DIVER_MERC	0	0,6	0,716
2 - EST_CALI	0,366	0	0,703
3 - ASOC_EM	0,343	0,567	0

**Fuente:** Elaboración propia en base al procesamiento de las entrevistas realizadas a través del programa SMIC – PROB – EXPERT, 2016

**Cuadro 10. 16:** Probabilidades de los escenarios de adaptación de subsistema de la aceituna a 2025

Escenarios	Probabilidad de los escenarios	Conjunto de expertos
1 - 111	0,155	0,155
2 - 110	0,367	0,367
3 - 101	0,194	0,194
4 - 100	0,038	0,038
5 - 011	0,058	0,058
6 - 010	0,031	0,031
7 - 001	0,026	0,026
8 - 000	0,13	0,13

**Fuente:** Elaboración propia en base al procesamiento de las entrevistas realizadas a través del programa SMIC – PROB – EXPERT, 2016

## 10.5. Anexo E: Entrevistas

**Cuadro 10. 17:** Entrevistados

Organización	Cargo	Sector	Nombre y Apellido
Asociación Pro – Olivo	Gerente	Privado	María Úrsula Cavero Romaña

OCER - TACNA	Representante	Público	Jean Carlo Magallanes Ramos
--------------	---------------	---------	-----------------------------

**Fuente:** Elaboración propia

Formato de entrevista Semi – estructura a representantes de Pro –Olivo y OCER – Tacna.

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Organismo /Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ E –mail: \_\_\_\_\_

A nivel del negocio de la aceituna:

- 1.- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tienen las expresas agroexportadoras de aceituna?
- 2.- ¿Las empresas agroexportadoras cuentan con la tecnología necesaria para hacer frente a una mayor demanda de aceituna?
- 3.- ¿Por qué cree que se exporta mayor porcentaje de aceitunas preparadas al mercado de Brasil y en pocas cantidades a los mercados de EE.UU, Venezuela y Chile?
- 4.- ¿Cree que la alta concentración de exportación de aceitunas a Brasil es desfavorable? Si la respuesta es Sí, ¿porque?
- 5.- ¿Se tiene un plan de contingencia si Brasil cierra sus importaciones de aceituna?
- 6.- ¿Está repercutiendo de alguna manera la crisis de Brasil a las exportaciones de aceituna peruana? Si la respuesta es Sí, ¿De qué forma?
- 7.- ¿Cuáles cree que son los principales impedimentos que tiene la aceituna conservada para ser exportada? Y ¿Cómo las calificaría?
- 8.- ¿Por qué cree que precio en el país de destino es una de las principales barreras de acceso?
- 9.- ¿Las empresas socias de Pro – Olivo cuentan con las certificaciones fitosanitarias solicitadas por las empresas importadoras? Si la respuesta es Sí, ¿Cuáles?
- 10.- ¿Cómo cree que se adaptará las empresas exportadoras de aceituna frente a la crisis de Brasil al año 2025?
- 11.- ¿Qué otras alternativas de adaptación que podrían tomar las empresas exportadoras de aceituna?
- 12.- ¿Qué acciones se deberían tomar las empresas exportadoras para lograr adaptarse?
- 13.- ¿Cómo visualiza al sistema de la aceituna al 2025?, respecto a las alternativas de adaptación que usted mencionó.